

# Gli Adeguate Assetti Organizzativi, Amministrativi e Contabili

Nella prospettiva del Revisore Legale

Dott.ssa Gaia Ceccherini – Commercialista in Firenze e Revisora Legale dei Conti  
*Consigliera del CdA della Fondazione Centro Studi UNGDCEC*

---

*Un'analisi sistematica e approfondita del sistema normativo, dei principi di revisione e della giurisprudenza che definiscono il ruolo del revisore legale nella valutazione degli assetti aziendali, nella prevenzione della crisi d'impresa e nella tutela della continuità aziendale.*



# Gli adeguati assetti tra Codice Civile e Codice della Crisi

L'obbligo di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati rappresenta oggi uno dei **pilastri del diritto societario** e del sistema di prevenzione della crisi d'impresa.

L'evoluzione normativa, culminata nella riforma dell'**art. 2086 c.c.** e nell'entrata in vigore del **Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D.Lgs. 14/2019)**, ha segnato il passaggio da un principio di matrice aziendalistica — tradizionalmente ricondotto alle buone pratiche di governance — a un vero e proprio **standard legale di comportamento**, con rilevanti implicazioni sul piano della **responsabilità degli amministratori e della vigilanza degli organi di controllo**.



**E' un parametro oggettivo di valutazione della corretta amministrazione.**

Il giudice, l'organo di controllo e il revisore possono oggi valutare la condotta dell'amministratore non solo in relazione alle singole operazioni, ma anche alla struttura complessiva dell'impresa.

# Art. 2086, comma 2, Codice Civile

§ NORMA CARDINE

*"L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della tempestiva rilevazione della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale."*

Introduce un **obbligo espresso e tipizzato** in capo all'imprenditore collettivo. La norma trasforma l'adeguatezza degli assetti da criterio di buona gestione a **parametro giuridico di diligenza qualificata**.

## Obbligo strutturale

Non si tratta di un dovere meramente formale, ma di un obbligo che incide direttamente sul contenuto dell'agire amministrativo e sulla responsabilità gestoria.

## Coordinamento con art. 2392 c.c.

L'obbligo si coordina con la disciplina della responsabilità degli amministratori: l'inadeguatezza dell'assetto può configurare violazione del dovere di diligenza.

## Finalità preventiva

L'assetto deve essere orientato alla tempestiva rilevazione della crisi e alla preservazione della continuità aziendale nel tempo.

# Inquadramento sistematico della riforma

◇ D.LGS. 14/2019

La disposizione introdotta dal D.Lgs. 14/2019 ha prodotto **effetti sistemici rilevanti** sull'intero ordinamento societario, modificando in modo strutturale il rapporto tra organizzazione aziendale e responsabilità giuridica.

## 1 Oggettivizzazione del dovere organizzativo

Ha reso l'obbligo dell'imprenditore collettivo un parametro misurabile e verificabile, non più rimesso alla sola discrezionalità gestionale.

## 3 Parametro di diligenza gestoria

L'adeguatezza diventa criterio di valutazione della diligenza ex art. 2392 c.c.: l'amministratore che non predispone assetti adeguati può incorrere in responsabilità.

## 2 Collegamento espresso con la prevenzione della crisi

Gli assetti non sono più un semplice strumento di efficienza, ma una condizione necessaria per intercettare tempestivamente segnali di squilibrio economico-finanziario.

## 4 Rafforzamento del sindacato giudiziale

Si ampliano gli spazi di verifica giudiziaria sulla gestione, consentendo al Tribunale di sindacare l'organizzazione aziendale anche in assenza di crisi conclamata.

□ L'assetto organizzativo non è più un elemento neutro o interno alla discrezionalità imprenditoriale, ma una **condizione giuridicamente rilevante di legittimità della gestione.**

# Contenuto minimo sostanziale dell'adeguatezza

Un modello organizzativo che consenta **concretamente** di svolgere le funzioni essenziali per la tutela della continuità aziendale.

## 01 Produrre informazioni attendibili e tempestive

Il sistema contabile e amministrativo deve generare dati affidabili con **cadenza periodica, non solo annuale.**

03

## Individuare segnali di squilibrio

Il sistema deve intercettare tempestivamente trend deteriorativi, tensioni di liquidità e deterioramento dei covenant.

02

## Monitorare flussi economici e finanziari

Occorre un presidio continuo sui flussi di cassa, sui margini operativi e sulla sostenibilità dell'indebitamento.

04

## Attivare tempestivamente misure correttive

Le informazioni devono tradursi in azioni concrete: piani di rientro, rinegoziazioni, riduzione costi, ricerca nuova finanza.

**L'adeguatezza non coincide con la mera correttezza della contabilità civilistica.** Un'impresa può avere scritture formalmente regolari ma essere priva di strumenti previsionali idonei a monitorare la sostenibilità finanziaria.



**Forecast aggiornati**



**Piano di tesoreria  
prospettico**



**Monitoraggio  
covenant bancari**



**Analisi sistematiche  
degli scostamenti**

può integrare una condizione di inadeguatezza anche in presenza di bilanci correttamente redatti.

# Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza

📄 D.LGS. 14/2019

Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza non si limita a disciplinare le procedure concorsuali, ma introduce un vero e proprio **modello di prevenzione della crisi**, fondato su un sistema di monitoraggio continuo della sostenibilità economica e finanziaria dell'impresa.

La crisi non deve essere gestita quando ormai conclamata, ma intercettata in fase precoce e gli articoli 3 e 25-octies rappresentano i cardini operativi del sistema.

---

## Art. 3 CCII – Obbligo di rilevazione tempestiva della crisi

*Art. 3, comma 1: "L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte."*

*Art. 3, comma 2: "L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative."*

# Analisi sistematica dell'art. 3 CCII

## APPROFONDIMENTO NORMATIVO

L'art. 3 CCII **rafforza e specifica** il contenuto dell'art. 2086 c.c., inserendolo in un contesto esplicitamente orientato alla prevenzione. La norma non si limita a ribadire l'obbligo di istituire assetti adeguati, ma ne precisa la finalità e ne amplia la portata operativa.

### Rafforzamento precettivo

Rafforza il contenuto dell'art. 2086 c.c., rendendo ancora più stringente l'obbligo di predisporre strutture organizzative idonee alla prevenzione della crisi.

### Collegamento esplicito

Esplicita il collegamento diretto tra adeguatezza degli assetti e stato di crisi, eliminando ogni ambiguità interpretativa sulla funzione degli assetti.

### Obbligo dinamico

Introduce un obbligo **dinamico e permanente** di monitoraggio: non basta predisporre gli assetti una volta, occorre mantenerli aggiornati e funzionanti nel tempo.

### Misure idonee, non formali

Impone l'adozione di "misure idonee", non meramente formali. La nozione di idoneità è sostanziale: non basta l'esistenza di una struttura organizzativa formalmente corretta; è necessario un sistema **concretamente capace** di intercettare segnali di squilibrio.

# Contenuto operativo delle "misure idonee"

In chiave sostanziale, il concetto di **misure idonee** implica la presenza di strumenti operativi concreti che consentano all'impresa di monitorare costantemente la propria sostenibilità economica e finanziaria.



## Reporting infrannuale aggiornato

Produzione periodica di situazioni contabili intermedie che consentano di verificare l'andamento della gestione rispetto alle previsioni di budget.



## Controllo degli scaduti

Monitoraggio degli scaduti commerciali e fiscali, con analisi dell'anzianità dei crediti e dei debiti non pagati alle scadenze previste.



## Indicatori prospettici

Utilizzo di indicatori economico-finanziari orientati al futuro, non meramente consuntivi, per anticipare l'evoluzione degli equilibri aziendali.



## Monitoraggio sistematico della liquidità

Controllo continuo dei flussi di cassa in entrata e in uscita, con previsione delle tensioni finanziarie a breve termine.



## Analisi della sostenibilità dell'indebitamento

Verifica periodica del rapporto tra indebitamento finanziario e capacità di generare reddito, incluso il monitoraggio dei covenant bancari.



## Sistemi di allerta interna

Procedure formalizzate per la segnalazione interna di anomalie e criticità rilevate nel corso dell'attività di monitoraggio.

- ❑ La crisi, nel nuovo impianto normativo, non è più considerata un evento improvviso o imprevedibile, ma un **fenomeno progressivo** che può e deve essere intercettato attraverso un adeguato sistema informativo e decisionale.

# Art. 25-octies CCI – Segnalazione dell'organo di controllo e del revisore

⚠ MECCANISMO DI ALLERTA INTERNA

Se l'art. 3 disciplina il dovere di prevenzione in capo agli amministratori, l'art. 25-octies introduce il **meccanismo di attivazione del sistema di allerta interna**, coinvolgendo espressamente anche il revisore legale. Si tratta di una norma di grande rilievo pratico, che attribuisce al revisore un ruolo attivo nella catena di prevenzione della crisi.

*Art. 25-octies, comma 1: "L'organo di controllo societario, il revisore legale e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, segnalano per iscritto all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti di cui all'articolo 12."*

## Comma 2

La segnalazione è **motivata** ed è trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell'avvenuta ricezione.

## Comma 3

La segnalazione contiene la fissazione di un **congruo termine, non superiore a 30 giorni**, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire sulle iniziative intraprese.

# Profili operativi dell'art. 25-octies

L'art. 25-octies assume una **rilevanza centrale** nella prospettiva del revisore, poiché introduce obblighi specifici che incidono direttamente sulla sua attività professionale e sulla sua responsabilità.

## Estensione al revisore 1

L'obbligo di segnalazione è esteso espressamente anche al revisore legale, non solo all'organo di controllo.

## Forma scritta 2

Richiede forma scritta e tracciabilità della comunicazione.

## Termine 30 giorni 3

Impone un termine massimo per il riscontro dell'organo amministrativo.

## Responsabilità 4 professionale

Rileva direttamente ai fini della responsabilità del revisore.

La segnalazione **non può essere generica o meramente prudenziale**: deve essere fondata su elementi oggettivi e documentabili. In particolare deve essere:

- 
- **Motivata** — con indicazione delle circostanze rilevanti e delle ragioni che la rendono necessaria
  - **Circostanziata** — con descrizione dei fatti e delle evidenze concrete riscontrate
  - **Basata su dati oggettivi** — con riferimento a indicatori, documenti, evidenze numeriche
  - **Documentata nel fascicolo** — con conservazione integrale nel fascicolo di revisione

# Trigger operativi della segnalazione

## PRESUPPOSTI RILEVANTI

A titolo esemplificativo e non tassativo, possono costituire presupposti rilevanti per l'attivazione della segnalazione ex art. 25-octies le seguenti circostanze, quando presentino carattere **strutturale** e non meramente episodico:

1

### Violazione di covenant bancari

Il superamento delle soglie contrattuali può comportare revoca delle linee di credito o rinegoziazioni onerose

2

### Tensione sistemica di liquidità

Saldi negativi ricorrenti, utilizzo integrale delle linee, sconfinamenti non autorizzati e ritardi nei pagamenti strategici.

3

### Incapacità di produrre forecast attendibili

Assenza di previsioni strutturate o previsioni sistematicamente divergenti dai consuntivi

4

### Perdite ricorrenti non presidiate

Risultati negativi reiterati senza che il management adotti misure correttive documentate e credibili.

5

### Assenza piano di tesoreria

Mancanza di strumenti di previsione finanziaria a breve-medio termine che impedisce il monitoraggio delle scadenze.

6

### Deterioramento progressivo degli indicatori

Peggioramento costante di PFN/EBITDA, DSO, DPO, current ratio e altri KPI economico-finanziari chiave.

- È fondamentale che tali elementi siano valutati **nel loro insieme** e non isolatamente. Non ogni difficoltà gestionale comporta automaticamente l'obbligo di segnalazione: ciò che rileva è la presenza di **fondati indizi di crisi** e l'incapacità dell'impresa di adottare tempestivamente misure correttive.

# Coordinamento tra art. 3 e art. 25-octies

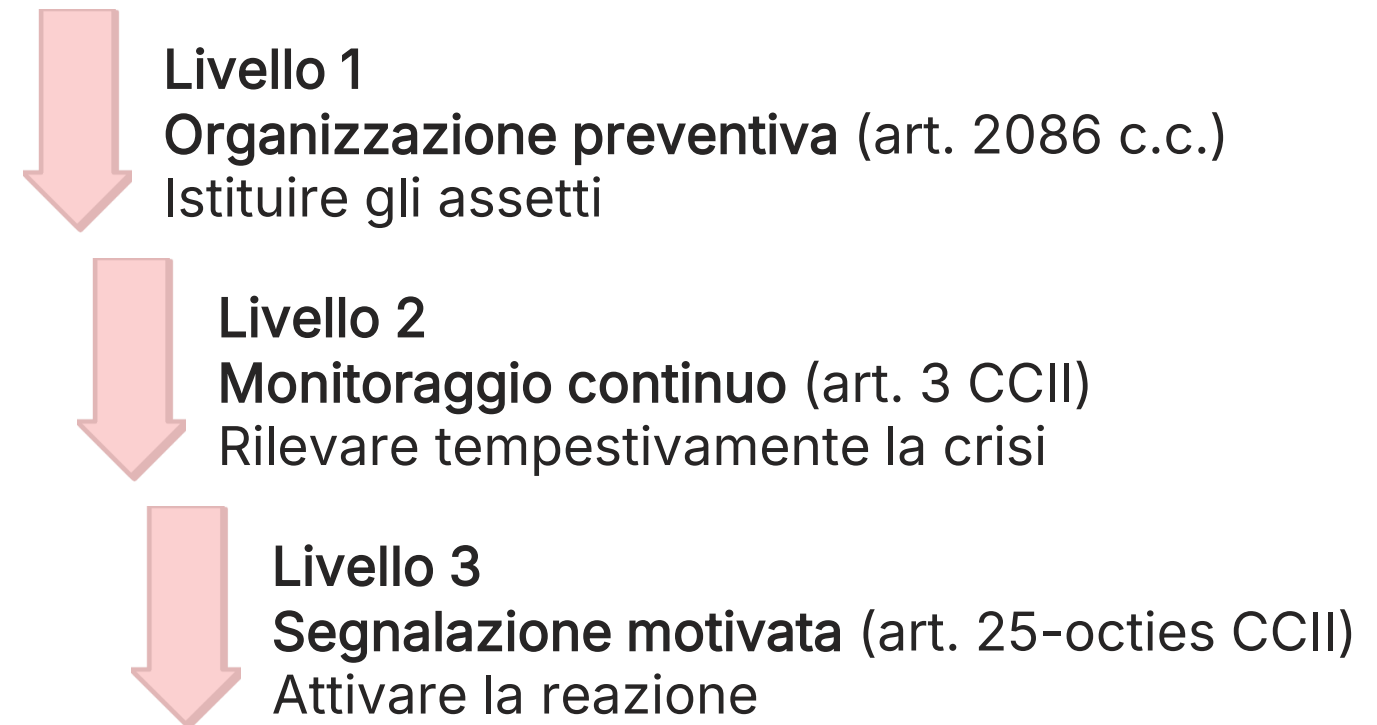
Le due norme operano in modo **integrato e complementare**, costruendo un sistema coerente di prevenzione e reazione alla crisi d'impresa.

## Due prospettive complementari

- **Art. 3** impone agli amministratori un obbligo di prevenzione attraverso assetti adeguati
- **Art. 25-octies** attiva un meccanismo di reazione interna qualora emergano segnali di crisi

L'uno senza l'altro sarebbe incompleto: la prevenzione senza reazione è inerte, la reazione senza prevenzione è tardiva.

## Il sistema su tre livelli



Il risultato è un modello di governance orientato alla **tempestività, alla tracciabilità e alla responsabilizzazione** di tutti i soggetti coinvolti, inclusi gli organi di controllo e il revisore.

# Art. 2409 c.c. – Grave irregolarità e intervento del Tribunale

PRESIDIO GIUDIZIARIO

L'art. 2409 c.c. rappresenta il **presidio giudiziario** del sistema di legalità societaria. Se l'art. 2086 c.c. impone un obbligo organizzativo e il Codice della Crisi ne rafforza la funzione preventiva, l'art. 2409 costituisce il **rimedio** in caso di violazione grave.

*Art. 2409, comma 1, c.c.: "Se vi è fondato sospetto che gli amministratori abbiano compiuto gravi irregolarità nella gestione che possono arrecare danno alla società o a una o più società controllate, i soci che rappresentano almeno il decimo del capitale sociale [...] possono denunciare i fatti al tribunale."*

La norma attribuisce al Tribunale un potere di intervento in presenza di "**gravi irregolarità nella gestione**", quando sussiste un fondato sospetto di condotte idonee ad arrecare danno alla società. Si tratta di un rimedio straordinario, ma sempre più frequentemente attivato anche in relazione a carenze organizzative strutturali.

# La mancata predisposizione di assetti come grave irregolarità

Alla luce della riforma dell'art. 2086 c.c. e dell'entrata in vigore del Codice della Crisi, la mancata predisposizione di adeguati assetti **non è più una mera inefficienza organizzativa**. La giurisprudenza recente ha progressivamente qualificato l'assenza o l'inadeguatezza degli assetti come possibile "grave irregolarità".



## Impedisce l'emersione della crisi

L'assenza di strumenti di monitoraggio ritarda la rilevazione di squilibri economico-finanziari che avrebbero richiesto interventi tempestivi.



## Compromette la corretta amministrazione

Senza un'organizzazione adeguata, le decisioni gestionali si fondano su percezioni anziché su dati oggettivi e attendibili.



## Rende opaca la situazione

La mancanza di reporting e monitoraggio crea asimmetrie informative tra gestione, controllo e stakeholder.



## Esponde a danni evitabili

Il ritardo nell'adozione di misure correttive causato dalla carenza organizzativa può aggravare significativamente il danno.

- ❑ L'irregolarità non deriva solo da un atto gestorio illegittimo, ma anche da un'**omissione organizzativa strutturale**. L'assetto diventa così parametro di legalità della gestione.

# Poteri del Tribunale

In presenza dei presupposti di cui all'art. 2409 c.c., il Tribunale dispone di un **ampio ventaglio di poteri**, graduati in funzione della gravità della situazione riscontrata. L'intervento non è sanzionatorio in senso stretto, ma volto a **ripristinare la legalità della gestione** e prevenire ulteriori danni.



## Ispezioni

Il Tribunale può disporre ispezioni sull'amministrazione della società per acquisire una conoscenza diretta della situazione organizzativa e gestionale.



## Provvedimenti cautelari

Possono essere adottate misure urgenti per prevenire il verificarsi o l'aggravamento del danno, anche prima della conclusione del procedimento.



## Revoca degli amministratori

Nei casi più gravi, il Tribunale può revocare gli amministratori responsabili delle irregolarità, rimuovendo la causa della gestione illegittima.



## Amministratore giudiziario

Il Tribunale può nominare un amministratore giudiziario con il compito di ripristinare condizioni di legalità e normalità gestionale.

Il collegamento con l'adeguatezza degli assetti è ormai consolidato: **l'assenza di strumenti organizzativi idonei può costituire una grave irregolarità autonoma**, anche prima della crisi conclamata.

# Delimitazione delle responsabilità

## RUOLI DISTINTI

È essenziale distinguere chiaramente i ruoli e le responsabilità nella materia degli adeguati assetti. La confusione tra il perimetro del revisore e quello degli amministratori è uno degli errori concettuali più frequenti e pericolosi.

### Cosa NON fa il revisore

La progettazione, l'implementazione e il mantenimento degli assetti competono **esclusivamente agli amministratori**, ai sensi dell'art. 2086 c.c. Il revisore:

- Non costruisce l'organigramma
- Non distribuisce deleghe
- Non implementa sistemi di controllo
- Non certifica l'adeguatezza in senso civilistico generale

### Cosa FA il revisore

La sua funzione è diversa e complementare. Egli deve **comprendere, valutare e considerare** l'impatto degli assetti sull'attività di revisione e sul giudizio di bilancio:

- Comprendere gli assetti esistenti
- Valutarne l'idoneità informativa
- Collegare le carenze ai rischi di revisione
- Determinare le risposte coerenti
- Valutare l'impatto sulla continuità

# Contenuto dell'attività del revisore in relazione agli assetti

Nell'ambito dell'incarico di revisione legale, il revisore è tenuto a svolgere una serie di attività strutturate, che si inseriscono nel **processo di pianificazione** della revisione e ne condizionano l'intera architettura.

## **Comprendere gli assetti esistenti**

### **Valutarne l'idoneità informativa**

Acquisire una conoscenza approfondita della struttura organizzativa, amministrativa e contabile dell'impresa, attraverso documenti, interviste e walkthrough.

### **Collegare le carenze ai rischi**

Verificare se gli assetti sono idonei a produrre un'informativa finanziaria attendibile e tempestiva, presupposto della correttezza del bilancio.

### **Determinare le risposte coerenti**

Tradurre eventuali carenze rilevate in rischi di errori significativi, documentando il nesso logico nel fascicolo di revisione.

### **Valutare la continuità aziendale**

Progettare procedure di revisione proporzionate ai rischi identificati, ampliando test e verifiche dove necessario.

### **Attivare la segnalazione se necessario**

Verificare la coerenza degli assetti con il presupposto del going concern e la ragionevolezza delle previsioni del management.

Qualora ne ricorrano i presupposti, adempiere agli obblighi di segnalazione previsti dall'art. 25-octies CCII.

Un assetto carente può: aumentare il rischio intrinseco, ridurre l'affidabilità dei controlli interni, richiedere l'estensione delle procedure sostanziali e incidere sulla valutazione del going concern.

# Gli assetti come determinante del rischio di revisione

## RISK-BASED APPROACH

Nel modello di revisione basato sul rischio, la comprensione dell'impresa e del sistema di controllo interno è il **presupposto** per l'identificazione dei rischi di errori significativi. Gli assetti rappresentano la **struttura portante** di tale sistema.

Se l'organizzazione è **accentrata, priva di segregazione delle funzioni o sprovvista di strumenti previsionali**, il revisore dovrà necessariamente modificare la propria strategia di revisione:

### Maggiore scetticismo

Incrementare il livello di scetticismo professionale nell'esame delle evidenze e delle dichiarazioni del management.



### Ampliamento test

Ampliare i test di dettaglio per compensare la minore affidabilità dei controlli interni dell'impresa.

### Riduzione affidamento

Ridurre l'affidamento sui controlli interni, privilegiando verifiche sostanziali dirette.



### Verifiche indipendenti

Effettuare verifiche indipendenti sui dati prospettici e sulle stime del management.

L'adeguatezza degli assetti non è un tema "collaterale" alla revisione, ma una **componente centrale della valutazione del rischio**.

# Rilievo anche in chiave preventiva e difensiva

La crescente centralità normativa degli assetti, rafforzata dal Codice della Crisi e dall'art. 2409 c.c., comporta **ulteriori implicazioni** per il revisore che operano su due piani distinti ma interconnessi.

## Valutazione in presenza di indizi di crisi

In presenza di fondati indizi di crisi o di carenze strutturali che compromettano la capacità dell'impresa di monitorare la propria sostenibilità, il revisore deve valutare:

- L'impatto sulla **continuità aziendale**
- La necessità di un'**informativa rafforzata** in bilancio
- L'eventuale obbligo di **segnalazione** ex art. 25-octies CCII

## Scrutinio in caso di dissesto

In caso di successivo dissesto, sarà verificato se il revisore abbia:

- **Compreso** gli assetti esistenti
- **Individuato** le carenze rilevanti
- **Adeguate** le procedure di revisione
- **Documentato** il proprio ragionamento

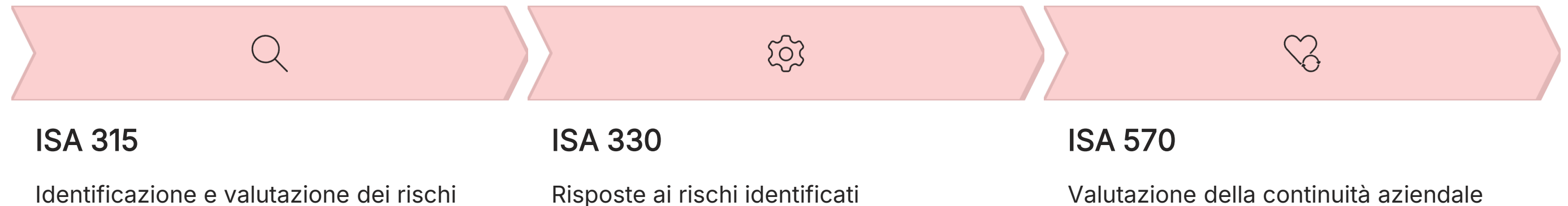
📄 La qualità dell'analisi degli assetti diventa elemento centrale anche sotto il profilo della **responsabilità professionale**.

# Collegamento con i Principi di Revisione ISA Italia

SEZIONE 1.4.2

## Gli assetti come architettura del rischio di revisione

Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili costituiscono la **struttura portante** del sistema di controllo interno e incidono direttamente sull'intero processo di revisione legale. Il collegamento tra assetti e revisione si sviluppa lungo **tre livelli metodologici fondamentali**:



Il sistema è unitario: la qualità degli assetti **condiziona il rischio**, il rischio **condiziona le procedure**, le procedure **incidono sul giudizio finale**.

# ISA Italia 315 – Identificazione e valutazione dei rischi

## PRINCIPIO FONDAMENTALE

L'ISA Italia 315 (*"Identificazione e valutazione dei rischi di errori significativi attraverso la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera"*) rappresenta il **fondamento metodologico** del modello di revisione basato sul rischio.

Il principio impone al revisore di acquisire una comprensione approfondita di quattro aree essenziali:

### Ambiente di controllo

Cultura, etica, competenze e stile di governance della direzione

### Sistema di controllo interno

Presidi, procedure e controlli implementati dall'impresa

### Processi di gestione del rischio

Modalità con cui l'impresa identifica e gestisce i propri rischi

### Sistema informativo

Rilevante ai fini della redazione del bilancio e del reporting

Gli adeguati assetti rientrano **integralmente** in tale perimetro. L'assetto aziendale costituisce infatti la struttura attraverso cui l'impresa genera informazioni, le elabora, le controlla e le utilizza per assumere decisioni. Per il revisore, comprendere l'assetto significa comprendere l'impresa stessa.

# Assetti organizzativi e valutazione del rischio

Quando l'assetto organizzativo presenta debolezze strutturali, il revisore deve **considerare un aumento del rischio di errori significativi**. Le carenze organizzative non sono mai neutre rispetto al profilo di rischio della revisione.

## Debolezze tipiche

- Assetto **accentrato** in poche figure
- Assenza di **segregazione** delle funzioni
- Deleghe **non formalizzate**
- Assenza di **controlli incrociati**

## Aree a rischio elevato

- Rischio di **frodi interne**
- Rischio di **override dei controlli** da parte del management
- Rischio di **errori non intercettati** tempestivamente

## Conseguenze per la revisione (logica ISA)

- Aumenta il **rischio intrinseco** e/o di controllo
- Si riduce l'**affidamento** sul sistema di controllo interno
- Si rende necessaria l'**estensione** delle procedure sostanziali
- Si **ampliano i campioni** di verifica
- Si introducono **test imprevedibili**

❏ La carenza organizzativa non è un dato neutro: **modifica strutturalmente** il profilo di rischio della revisione.

# Assetti amministrativi e attendibilità dell'informativa

Un assetto amministrativo carente incide direttamente sulla **qualità dell'informativa finanziaria** che il revisore è chiamato a verificare. Le carenze nei processi previsionali e di monitoraggio si traducono in rischi concreti sul bilancio.

## Carenze tipiche

- Assenza di budget formalizzato
- Mancanza di rolling forecast aggiornati
- Inesistenza di analisi sistematiche degli scostamenti
- Assenza di monitoraggio finanziario prospettico

## Rischi conseguenti sul bilancio

- **Errata valutazione delle stime** — impairment, fondi rischi, svalutazione crediti: senza processi previsionali robusti, le stime contabili si fondano su basi fragili
- **Errata classificazione** delle poste finanziarie nel breve/lungo periodo
- **Sottovalutazione dei rischi di continuità** aziendale, con possibili conseguenze sulla coerenza del presupposto going concern
- **Informativa incompleta** o non adeguata in Nota Integrativa, con omissione di rischi e incertezze rilevanti

Il revisore non può limitarsi a verificare il dato consuntivo: deve **valutare la solidità del processo** che ha generato quel dato.

# ISA Italia 330 – Risposte del revisore ai rischi valutati

PROCEDURE OPERATIVE

L'ISA Italia 330 rappresenta la naturale prosecuzione dell'ISA 315. Se il primo principio identifica i rischi, il secondo impone di progettare e svolgere procedure coerenti con tali rischi. Non è sufficiente rilevare una carenza negli assetti: occorre tradurla in una risposta concreta, proporzionata e documentata.

❏ **Regola metodologica fondamentale:** Maggiore è il rischio, maggiore deve essere la profondità e l'estensione delle verifiche.

## Esempi applicativi

Carenza dell'assetto	Rischio conseguente	Risposta del revisore
Assenza di segregazione nel ciclo pagamenti	Frodi o pagamenti non autorizzati	Estensione test pagamenti, analisi Journal Entries, verifiche imprevedibili
Assenza di piano di tesoreria	Errata valutazione going concern	Stress test indipendente, analisi eventi successivi, verifica assunzioni
Assenza riconciliazioni tempestive	Errori di cut-off	Incremento campioni, test di dettaglio, riconciliazioni indipendenti

In ciascun caso, la carenza organizzativa **modifica il livello di affidamento** sui controlli interni e impone l'adozione di procedure di revisione più estese e approfondite.

# Riduzione dell'affidamento e documentazione

Quando gli assetti risultano deboli, si verificano effetti a catena sull'intero impianto della revisione che il revisore deve gestire con rigore metodologico.

## Conseguenze operative

Quando gli assetti risultano deboli:

- Diminuisce la possibilità di fare **affidamento sui controlli**
- Aumenta il rischio di **override** da parte del management
- Si riduce l'**efficacia** dei presidi preventivi

Il revisore dovrà quindi:

- Privilegiare **verifiche dirette**
- Ampliare i **campioni**
- Effettuare **controlli indipendenti**
- Adottare **test non prevedibili**

### Documentazione: la matrice logica

Il collegamento tra rischio e risposta deve essere **formalizzato nel fascicolo** secondo la sequenza:

01

---

#### Carenza

Descrizione della debolezza identificata

02

---

#### Rischio

Valutazione dell'impatto sul bilancio

03

---

#### Procedura

Risposta di revisione pianificata

04

---

#### Conclusione

Esito della verifica e giudizio

❏ La mancanza di tale tracciabilità può costituire **criticità in sede ispettiva.**

# ISA Italia 570 – Continuità Aziendale (Going Concern)

L'ISA Italia 570 disciplina le responsabilità del revisore nella valutazione dell'appropriatezza dell'utilizzo del **presupposto della continuità aziendale**. Si tratta di una delle aree più delicate e sensibili dell'attività di revisione, con implicazioni dirette sul giudizio e sulla responsabilità professionale.

Il revisore deve svolgere cinque attività essenziali:

- 1 Valutare la ragionevolezza**  
Della valutazione del management sulla continuità aziendale, verificando le assunzioni sottostanti e il processo utilizzato.
- 2 Considerare eventi e condizioni**  
Che possano generare dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare a operare come entità in funzionamento.
- 3 Ottenere elementi probativi sufficienti**  
A supporto della conclusione sull'appropriatezza del presupposto, attraverso procedure specifiche e verifiche documentali.
- 4 Valutare l'adeguatezza dell'informativa**  
In bilancio e in Nota Integrativa, verificando che rischi e incertezze siano adeguatamente descritti e comunicati.
- 5 Stabilire le implicazioni per la relazione**  
Determinando se inserire un paragrafo di richiamo, un rilievo o un giudizio modificato in base alle circostanze.

**La valutazione riguarda almeno i dodici mesi successivi alla data di bilancio.**

# Continuità aziendale e qualità degli assetti

La valutazione del going concern è **strettamente connessa** alla qualità degli assetti amministrativi. Un assetto adeguato deve consentire la produzione di strumenti previsionali che il revisore possa utilizzare come base per la propria valutazione.



## Budget attendibili

Documenti previsionali approvati tempestivamente, dettagliati per aree operative e coerenti con le capacità produttive e i driver di mercato dell'impresa.



## Rolling forecast aggiornati

Previsioni aggiornate periodicamente sulla base dei consuntivi e delle nuove informazioni, che consentano una visione dinamica dell'evoluzione attesa.



## Piani di tesoreria 6-12 mesi

Prospetti di previsione finanziaria che evidenzino mese per mese i flussi in entrata e in uscita, i saldi di cassa e l'utilizzo delle linee di credito.



## Monitoraggio covenant bancari

Verifica periodica del rispetto delle soglie contrattuali con gli istituti di credito e delle relative implicazioni in caso di violazione.



## Analisi di sensitività

Simulazioni su scenari alternativi (base, pessimistico, ottimistico) che misurino l'impatto di variabili critiche sulla sostenibilità dell'impresa.

- ❑ L'assenza di tali strumenti costituisce **red flag significativa** per il revisore nella valutazione della continuità aziendale.

# Indicatori rilevanti ai fini ISA 570

## INDICATORI ECONOMICI E FINANZIARI

### Indicatori Economici

**EBITDA** — Margine operativo lordo (Ricavi – Costi operativi monetari). Red flag: EBITDA negativo per più esercizi, insufficiente a coprire oneri finanziari, trend decrescente strutturale.

**EBITDA Margin** — EBITDA / Ricavi. Indica la marginalità percentuale e la capacità competitiva dell'impresa nel tempo.

### Indicatori Finanziari

**PFN** — Debiti finanziari – Disponibilità liquide. Misura l'indebitamento finanziario netto complessivo.

**PFN / EBITDA** — Indicatore di leva: <3 sostenibile, 4-6 area di attenzione, >6 tensione elevata.

**Copertura oneri finanziari** — EBITDA / Oneri finanziari. Se <1 indica incapacità strutturale: l'impresa non genera margini sufficienti a servire il debito.

**DSO** — Crediti / (Ricavi/365). L'aumento indica peggioramento nella raccolta e deterioramento della liquidità.

**DPO** — Debiti fornitori / (Acquisti/365). L'eccessivo aumento può indicare tensione di cassa e difficoltà nei pagamenti.

**Current Ratio** — Attivo corrente / Passivo corrente. Se <1 indica potenziale squilibrio di breve periodo.

**Quick Ratio** — (Attivo corrente – Rimanenze) / Passivo corrente. Misura la liquidità immediata, escludendo le scorte.

### Indicatori Patrimoniali

**PN / Totale Attivo** — La riduzione progressiva può: attivare obblighi ex artt. 2446-2447 c.c., ridurre l'accesso al credito, aumentare il rischio di crisi.

### Indicatori Qualitativi

Spesso collegati a carenze negli assetti previsionali, questi segnali richiedono attenzione particolare:

- Violazione covenant bancari
- Revoca affidamenti o mancato rinnovo linee di credito
- Contenziosi rilevanti pendenti
- Perdita di cliente strategico
- Dipendenza da finanziamenti soci
- Ritardi fiscali sistemici e ripetuti

📌 Gli indicatori qualitativi sono spesso i primi a manifestarsi e possono anticipare il deterioramento degli indicatori quantitativi. Un assetto adeguato deve essere in grado di intercettare e monitorare anche questi segnali.

# Stress Test e Analisi di Sensitività

## ⚡ SCENARI AVVERSI

Il revisore deve verificare che il management abbia condotto analisi di sensitività su variabili critiche. In assenza di tali analisi, il revisore può trovarsi nella necessità di condurre **stress test indipendenti**.

### Variabili da testare

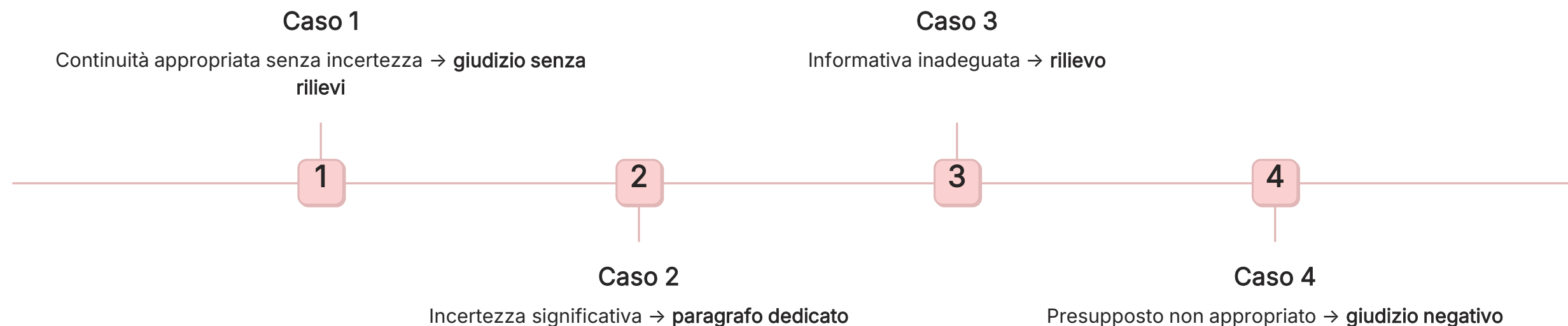
- Riduzione ricavi (-10% / -20%)
- Aumento costi operativi
- Incremento tassi di interesse
- Allungamento DSO

### Esempio applicativo

Riduzione EBITDA 20%, DSO 85 giorni anziché 60

**Effetti:** Peggioramento PFN/EBITDA, liquidità negativa al mese 7, necessità rifinanziamento non formalizzato → possibile incertezza significativa.

## Implicazioni per la Relazione di Revisione



# Adeguati assetti e responsabilità professionale del revisore

La crescente centralità normativa degli adeguati assetti produce effetti significativi anche sul piano della **responsabilità professionale** del revisore legale. In caso di successivo dissesto, potranno essere oggetto di scrutinio:

## Comprensione degli assetti

Se il revisore ha compreso la struttura degli assetti esistenti e la loro idoneità a produrre informazioni affidabili.

## Identificazione delle carenze

Se ha identificato e documentato eventuali carenze significative negli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

## Collegamento ai rischi

Se ha collegato tali carenze ai rischi di errori significativi e adeguato coerentemente le procedure di revisione.

## Valutazione della continuità

Se ha valutato correttamente il presupposto della continuità aziendale alla luce delle informazioni disponibili.

## Segnalazione ex art. 25-octies

Se ha attivato la segnalazione quando ne ricorrevano i presupposti, o se ha adeguatamente motivato la decisione di non segnalare.

---

## Centralità del fascicolo di revisione

La difendibilità dell'operato del revisore dipende dalla **qualità e completezza delle carte di lavoro**. Un fascicolo robusto deve contenere: memo sugli assetti, collegamento carenze-rischi, evidenza delle richieste al management, analisi autonome e stress test, coerenza tra valutazioni e conclusioni.

Il principio cardine è la **valutazione ex ante**: il revisore risponde sulla base delle informazioni disponibili al momento dell'emissione della relazione, ma la tracciabilità del percorso logico è determinante.

# Connessione con l'art. 25-octies CCII

## DIMENSIONE ULTERIORE

La responsabilità del revisore assume una **dimensione ulteriore** quando emergono fondati indizi di crisi. L'obbligo non scatta automaticamente per ogni difficoltà gestionale, ma richiede la presenza di **elementi oggettivi e documentati**.

## Requisiti della segnalazione

### Scritta

Forma scritta obbligatoria per garantire la certezza giuridica dell'atto

### Motivata

Con indicazione delle circostanze, dei fatti e delle evidenze

### Circostanziata

Con riferimenti numerici e documentali specifici

### Tracciabile

Con mezzi che assicurino la prova dell'avvenuta ricezione

### Con termine

Non superiore a 30 giorni per il riscontro dell'organo amministrativo

## Profilo di responsabilità

L'omessa segnalazione in presenza di presupposti rilevanti può assumere **rilevo sotto il profilo della responsabilità professionale**, soprattutto qualora il dissesto si manifesti in tempi ravvicinati.

Al contempo, una segnalazione generica, non supportata da evidenze concrete o meramente prudenziale, è ugualmente criticabile.

Il revisore deve quindi trovare un **equilibrio basato su evidenze**: né omettere quando i presupposti sono chiari, né segnalare in modo indiscriminato senza fondamento.

# Il percorso logico del revisore nel going concern

La valutazione si sviluppa attraverso un ragionamento strutturato in **quattro fasi logiche**, coerente con l'ISA 570.

1

## Fase 1 – Comprensione degli assetti

Verifica degli strumenti previsionali: budget, forecast, tesoreria, covenant, reporting.

2

## Fase 2 – Analisi indicatori

Valutazione dinamica e combinata di EBITDA, PFN/EBITDA, DSO/DPO, covenant.

3

## Fase 3 – Valutazione critica del piano

Verifica di coerenza, ragionevolezza e supporto documentale delle previsioni.

4

## Fase 4 – Formazione del giudizio

Conclusione su appropriatezza del presupposto e adeguatezza dell'informativa.

---

**Fase 1:** L'assenza o inadeguatezza degli strumenti previsionali non implica automaticamente l'esistenza di una crisi, ma riduce significativamente la capacità dell'impresa di intercettare squilibri. L'assetto costituisce la **base tecnica** della valutazione going concern.

**Fase 2:** Gli indicatori non devono essere considerati isolatamente. La combinazione di EBITDA in calo + PFN in aumento + peggioramento DSO + violazione covenant può configurare un rischio significativo **anche in assenza di insolvenza immediata**.

# Valutazione critica del piano e formazione del giudizio

## Fase 3 – Valutazione critica del piano

Il revisore non può accettare acriticamente le previsioni della direzione. Deve verificare:

- Coerenza con i **dati storici**
- Ragionevolezza delle **assunzioni**
- Presenza di **supporto documentale** (contratti, lettere, impegni)
- Esistenza di **analisi di sensitività** su scenari alternativi

Un piano che preveda miglioramenti di margini non giustificati, anticipazioni di incassi senza evidenza contrattuale o rinegoziazioni bancarie non formalizzate deve essere oggetto di **approfondimento critico**.

## Fase 4 – I quattro scenari

### Caso 1

Continuità appropriata  
senza incertezze →  
**Giudizio senza rilievi**

### Caso 2

Continuità con incertezza  
significativa e informativa  
adeguata → **Paragrafo  
dedicato**

### Caso 3

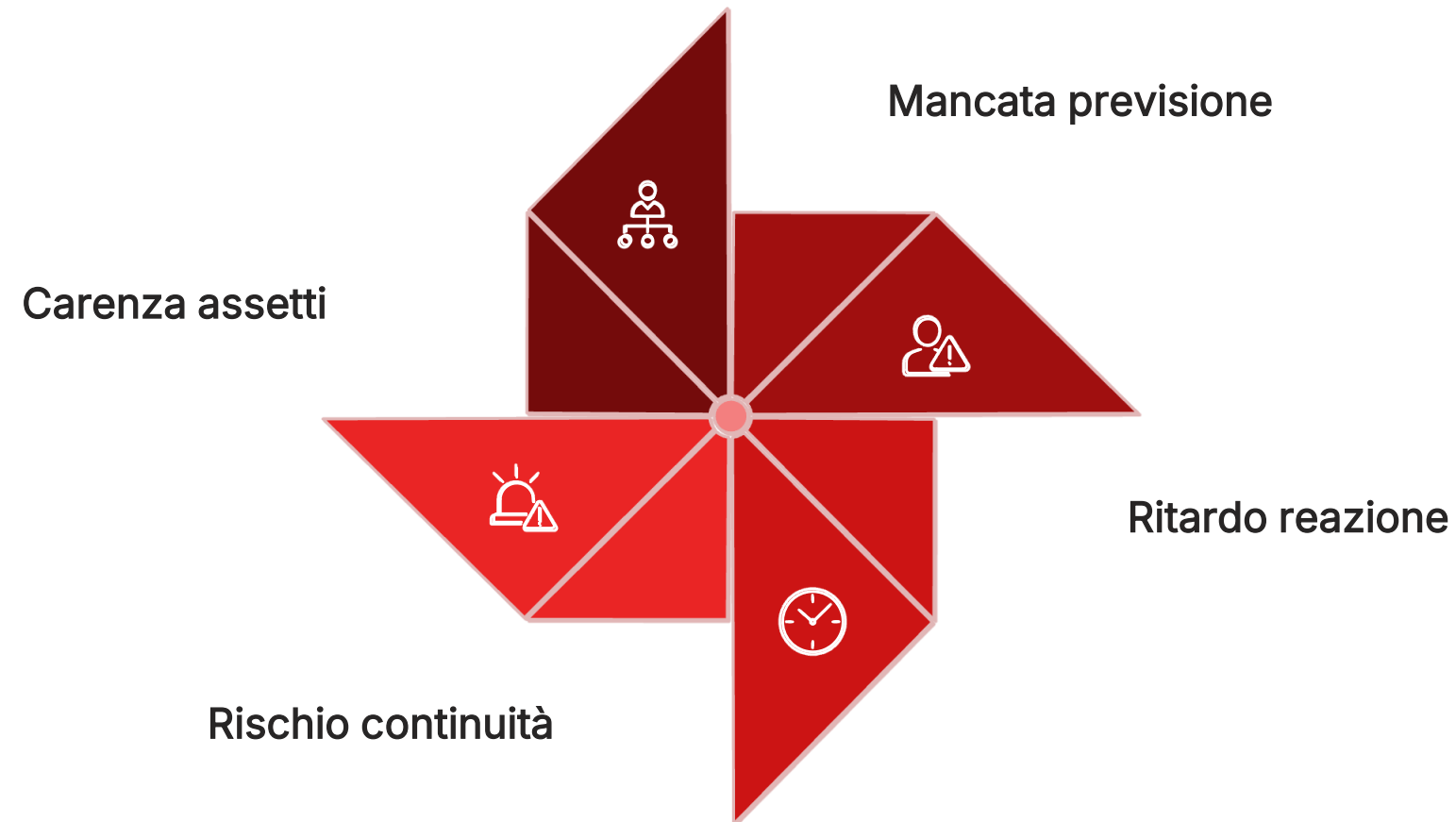
Informativa inadeguata →  
**Rilievo o giudizio con  
eccezione**

### Caso 4

Presupposto non  
appropriato → **Giudizio  
negativo o impossibilità**

# Collegamento con art. 2086 c.c. e disciplina della crisi

Quando l'assenza di adeguati assetti impedisce la tempestiva rilevazione della crisi, produce errori informativi, determina sottostima dei rischi e ritarda decisioni correttive, la carenza organizzativa assume **rilievo diretto** nella valutazione della continuità aziendale.



Il revisore deve essere in grado di **documentare questo nesso logico** nel fascicolo di revisione.

## Connessione con art. 25-octies CCII

La valutazione della continuità e l'eventuale obbligo di segnalazione sono piani distinti ma strettamente connessi. Il revisore deve evitare due errori speculari:

### **Errore 1: Segnalazione prematura**

Attivare la segnalazione in presenza di meri segnali deboli o non strutturati, senza fondamento oggettivo e documentale.

### **Errore 2: Omissione ingiustificata**

Ometterla quando gli indizi siano oggettivi, documentati e rilevanti, con rischio di responsabilità in caso di dissesto.

# Le quattro domande chiave dell'adeguatezza sostanziale

Un assetto può considerarsi sostanzialmente adeguato quando consente al management di rispondere con **dati attendibili e aggiornati** a quattro domande fondamentali.

1

## Quali sono i margini economici effettivi?

L'impresa deve disporre di strumenti per analizzare la redditività operativa, monitorare l'andamento dei costi e individuare deterioramenti progressivi dei margini. Non è sufficiente una contabilità civilistica annuale: occorrono **reporting infrannuali, analisi per centro di costo**, confronto sistematico tra previsioni e consuntivi. Senza una misurazione affidabile della marginalità, la gestione si fonda su percezioni e non su dati oggettivi.

2

## Quali flussi di cassa sono generati o assorbiti?

La sostenibilità non dipende solo dal risultato economico, ma dalla **capacità di generare liquidità**. L'assetto deve integrare contabilità economica, analisi dei flussi monetari e pianificazione finanziaria prospettica. La sola verifica della cassa storica è insufficiente. Un'impresa può essere redditizia ma illiquida: l'assetto deve prevenire tale disallineamento.

3

## Le scadenze debitorie sono sostenibili?

La governance finanziaria deve consentire di monitorare **scadenze bancarie, pagamenti fornitori, obblighi fiscali e covenant**. La sostenibilità è un concetto prospettico: non si deduce automaticamente dal bilancio civilistico, ma richiede sistemi di monitoraggio continuo degli impegni futuri.

4

## Quali rischi emergono nei prossimi 6-12 mesi?

La dimensione prospettica è il vero discrimine tra adeguatezza formale e sostanziale. L'impresa deve disporre di **forecast aggiornati, scenari alternativi, revisioni periodiche** delle ipotesi e strumenti di analisi delle variabili critiche. La mancanza di modelli previsionali strutturati limita la capacità di anticipare squilibri.

# Assetto organizzativo: struttura, responsabilità e verifiche

📖 CAPITOLO 3

## L'assetto organizzativo come architettura del controllo

L'assetto organizzativo rappresenta la **struttura portante** dell'impresa. Non è un documento "da esibire", ma un sistema di distribuzione di responsabilità, poteri decisionali, funzioni operative e presidi di controllo.

Ai sensi dell'art. 2086, comma 2, c.c., deve essere adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa. In termini sostanziali, ciò implica una struttura interna:

### Coerente

Con la complessità operativa dell'impresa

### Capace di prevenire

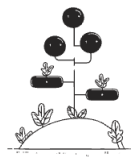
Errori e frodi attraverso presidi adeguati

### Funzionale

Alla produzione di informazioni attendibili

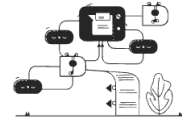
Nella prospettiva del revisore, l'assetto organizzativo è parte integrante della **comprensione del sistema di controllo interno** (ISA 315) e incide direttamente sul rischio di revisione e sulla valutazione della continuità aziendale (ISA 570).

# Componenti fondamentali dell'assetto organizzativo



## Organigramma

Rappresentazione grafica della struttura gerarchica: linee di riporto, funzioni, livelli decisionali, deleghe operative. Il revisore verifica se è aggiornato, se riflette la realtà operativa, se esistono concentrazioni anomale di potere. Un organigramma puramente formale è indice di debolezza organizzativa.



## Funzionigramma

Descrive funzioni aziendali e flussi decisionali: non solo gerarchie, ma processi, responsabilità funzionali e flussi informativi. Il revisore verifica la coerenza funzione-competenze, l'assenza di sovrapposizioni rischiose, l'esistenza di controlli incrociati.



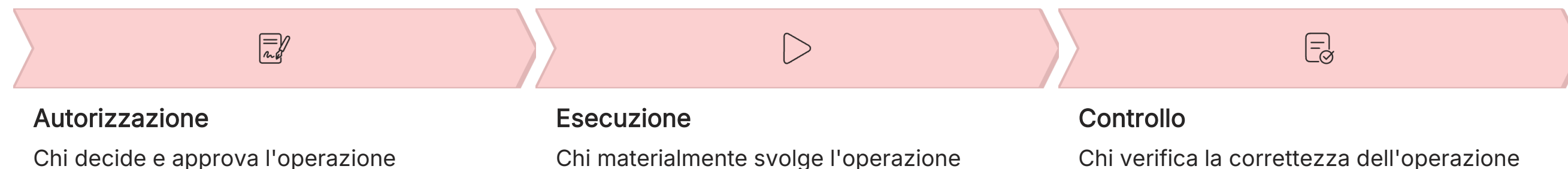
## Mansionario e deleghe

Formalizza compiti, responsabilità, limiti operativi, autorizzazioni, soglie di spesa e poteri di firma. Le deleghe devono essere scritte, con limiti quantitativi, durata e revocabilità. Deleghe informali (solo verbali) sono indice di inadeguatezza e rappresentano un rischio organizzativo significativo.

# Segregazione delle funzioni (Separation of Duties)

← PRINCIPIO CARDINE DEL CONTROLLO

La segregazione delle funzioni è il **principio cardine del controllo organizzativo**. Prevede la separazione tra tre momenti fondamentali di ogni processo.



## Rischio tipico: concentrazione

**Esempio critico:** La stessa persona registra fatture, predispone bonifici, esegue pagamenti e riconcilia banca.

**Rischi:** override dei controlli, pagamenti fittizi, frodi interne, errori non intercettati.

## Controlli compensativi nelle PMI

Quando la segregazione completa non è possibile, occorre implementare **controlli compensativi documentati**:

- Approvazione settimanale elenco pagamenti firmata
- Verifica casuale fatture sottostanti
- Controllo mensile estratto conto dall'amministratore
- Doppia firma per pagamenti sopra soglia

❑ **Regola pratica:** un controllo dichiarato ma non documentato equivale a controllo inesistente.

# Strumenti operativi per valutare l'assetto organizzativo

Il revisore dispone di strumenti concreti per impostare e valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo in modo strutturato e documentabile.

## Mappatura dei processi

Il primo passo consiste nell'identificare i **processi chiave** e, per ciascuno, rispondere a tre domande: chi autorizza? chi esegue? chi controlla?

## Matrice RACI – Esempio ciclo pagamenti

Attività	R (Esegue)	A (Responsabile)	C (Consultato)	I (Informato)
Registrazione fattura	Contabile	Resp. Amm.	-	-
Autorizzazione pagamento	Resp. Amm.	Amministratore	-	-
Esecuzione bonifico	Contabile	Resp. Amm.	-	-
Riconciliazione banca	Resp. Amm.	Amministratore	-	-

## Errori ricorrenti riscontrati in revisione

### Organigramma non aggiornato

Non riflette la struttura reale dell'impresa

### Mansionario inesistente

Nessuna formalizzazione dei compiti

### Deleghe solo verbali

Non tracciabili e non verificabili

### Nessuna soglia autorizzativa

Chiunque può autorizzare qualsiasi importo

### Assenza controllo estratti conto

Nessuna verifica indipendente dei movimenti bancari

### Assenza tracciabilità pagamenti

Nessuna evidenza documentale dell'approvazione

# Il controllo dell'assetto organizzativo da parte del revisore

Il revisore non è responsabile della progettazione dell'assetto. Il suo compito è **comprendere, valutare e considerare l'impatto** sul rischio di revisione e sulla continuità aziendale.

## Sequenza operativa del controllo

- 1** **Acquisizione documentale**  
Richiesta organigramma, mansionari, deleghe, procure, policy interne
- 2** **Interviste e walkthrough**  
Interviste alle figure chiave e percorso end-to-end dei processi critici
- 3** **Analisi segregazione**  
Verifica separazione tra autorizzazione, esecuzione, registrazione, controllo
- 4** **Verifica compensativi**  
Controlli alternativi documentati nelle PMI dove segregazione è impossibile
- 5** **Collegamento al rischio**  
Documentazione: Carenza → Rischio → Risposta di revisione

---

## Quando l'assetto diventa "problema rilevante"

L'assetto organizzativo diventa rilevante per il revisore quando: compromette l'affidabilità dell'informativa, impedisce la rilevazione tempestiva della crisi, incide sulla continuità aziendale, può configurare grave irregolarità ex art. 2409 c.c. o comportare obbligo di segnalazione.

Un assetto adeguato non elimina il rischio, ma lo rende **identificabile, monitorabile, gestibile e documentabile**.

Ed è proprio la documentabilità che diventa decisiva.

# Carta di lavoro – Valutazione Assetto Organizzativo

WP-AO-01

ALFA S.R.L. – 31/12/2024

## 1. Obiettivo

Valutare la struttura dell'assetto organizzativo ai fini di: comprensione del sistema di controllo interno (ISA 315), identificazione rischi, valutazione continuità (ISA 570), determinazione risposte (ISA 330).

## 2. Documentazione acquisita

Documento	Data	Esito
Organigramma	10/01/2025	Aggiornato ✓
Mansionario	10/01/2025	Parziale ⚠
Deleghe e procure	10/01/2025	Presenti ✓
Policy autorizzazioni pagamenti	10/01/2025	Assente ⚠
Verbali CDA 2024	-	Esaminati ✓

## 4. Analisi segregazione – Ciclo Passivo

Fase	Soggetto
Ricezione e registrazione fatture	Addetto contabilità
Predisposizione pagamenti	Addetto contabilità
Autorizzazione pagamenti	Amministratore ✓
Esecuzione bonifico	Addetto contabilità
Riconciliazione banca	Responsabile Amm. ✓

## 7-11. Rischi, risposte e conclusione

**Rischio identificato:** Concentrazione registrazione/esecuzione → possibilità pagamento non autorizzato. **Controlli compensativi:** Elenco pagamenti settimanale firmato, controllo a campione su n. 10 pagamenti (nessuna anomalia). **Risposte ISA 330:** Incremento campione pagamenti +30%, analisi JE su conti banca, test imprevedibili fine anno.

**Conclusione:**  Assetto adeguato ai fini dell'informativa finanziaria. Raccomandazione: formalizzare policy scritta sui limiti autorizzativi.

# Assetto amministrativo e controllo di gestione

## Pianificazione, reporting, KPI e forecast nella prospettiva del revisore

Se l'assetto organizzativo definisce "chi fa cosa", l'assetto amministrativo disciplina **come l'impresa misura, monitora e governa** l'andamento economico-finanziario nel tempo. È la componente che trasforma dati contabili e gestionali in informazioni attendibili, tempestive, comparabili e orientate al futuro.

### Componenti essenziali

01

#### Pianificazione strategica

Orizzonte pluriennale: obiettivi, sviluppo, investimenti, politiche finanziarie

03

#### Rolling forecast

Aggiornamento periodico delle previsioni sulla base di consuntivi e nuove informazioni

05

#### Analisi scostamenti

Confronto sistematico tra previsioni e consuntivi con identificazione delle cause

02

#### Budget annuale formalizzato

Traduzione quantitativa degli obiettivi in target misurabili e verificabili

04

#### Reporting infrannuale

Produzione periodica di situazioni contabili e gestionali intermedie

06

#### Monitoraggio KPI

Indicatori chiave con soglie e alert per il presidio continuo degli equilibri

L'assenza anche di uno solo di questi elementi, pur non essendo automaticamente prova di crisi, è spesso indice di **debolezza sostanziale**: riduce la capacità di presidio prospettico e rende più difficile dimostrare un monitoraggio "attivo" degli equilibri.

# Rolling forecast: criticità e impatto sulla revisione

🔄 AGGIORNAMENTO CONTINUO

Il rolling forecast è lo strumento che rende il controllo di gestione effettivamente prospettico, perché aggiorna le previsioni lungo l'anno sulla base dei consuntivi.

## Errore tipico: forecast "ottimistici" non supportati

Tra le criticità più frequenti in revisione vi sono forecast che:

- Presuppongono  **aumenti ricavi**  non supportati da ordini
- Prevedono riduzioni del  **DSO**  senza evidenze
- Stimano miglioramenti di  **margini**  senza interventi strutturali
- Assumono  **rifinanziamenti non formalizzati**

## Esempio concreto

**Storico:** crescita ricavi 3%, EBITDA margin 8%

**Forecast:** crescita ricavi 15%, EBITDA margin 15%

Senza nuovi contratti, investimenti, modifiche pricing o piani di efficienza → il revisore deve attivare  **scetticismo professionale** .

## Reporting e scostamenti

L'assetto amministrativo adeguato prevede reporting mensile, confronto budget/consuntivo, analisi degli scostamenti e  **definizione di azioni correttive tracciate** .

📄 **Regola sostanziale:** se l'analisi degli scostamenti non genera azioni (o genera azioni non tracciate), il controllo è in larga misura inefficace.

## Impatto sulla revisione

Quando l'assetto amministrativo è carente:

- Aumento del  **rischio intrinseco**
- Difficoltà nella  **verifica delle stime**
- Incremento del rischio  **going concern**
- Necessità di  **procedure sostanziali estese**

# Tesoreria e Forecasting

## CUORE DELL'ADEGUATEZZA SOSTANZIALE

Il piano di tesoreria non è un prospetto accessorio: è lo strumento che verifica la **sostenibilità concreta** dell'impresa nel breve/medio periodo. Molte crisi non derivano da una perdita economica improvvisa, ma da squilibrio finanziario, disallineamento incassi/pagamenti, crescita non finanziata o scadenze concentrate.

### Struttura tecnica adeguata

#### Saldo iniziale riconciliato

Partire da un saldo attendibile distinguendo cassa, banche, linee utilizzate e disponibili, riconciliato con estratti conto e contabilità aggiornata.

#### Previsioni di incasso

Distinte per crediti esistenti (scadenzario reale), nuove vendite previste e altri incassi. Il revisore verifica coerenza con DSO storico, qualità crediti scaduti e concentrazione clienti.

#### Previsioni di pagamento

Inclusi fornitori, rate finanziamenti, oneri finanziari, IVA, imposte, contributi e stipendi. Errore tipico: considerare solo debiti "registrati" e trascurare rate future già contrattualizzate.

#### Linee di credito e covenant

Distinzione chiara tra linee accordate, utilizzate e effettivamente disponibili. Affidamenti "storici" non formalizzati sono un rischio elevato.

### Red flag critici

Alert elevato se: saldo negativo nello scenario base, sopravvivenza legata a finanza non formalizzata, piano che copre solo 3 mesi, assenza di sensitività, dipendenza da unico cliente, rientri banca previsti ma non negoziati.

- ❑ La tesoreria è il **barometro della continuità** e il primo luogo in cui la crisi si manifesta. Per il revisore, non è un allegato: è la chiave per comprendere se l'impresa "sta in piedi" nei prossimi 6-12 mesi.

# Art. 25-octies CCII – Practice difendibile

📄 CAPITOLO 7

## Segnalazione del revisore: criteri, metodo, documentazione

La segnalazione ex art. 25-octies si colloca a valle dei passaggi ordinari della revisione. L'obbligo non è automatico, ma richiede una **valutazione professionale** basata su evidenze concrete.

### Struttura del memo interno (WP / Memo 25-octies)

#### 1 Fatti rilevati

Indicatori economico-finanziari, scaduti, posizione di liquidità, covenant, carenze nei presidi previsionali — con riferimenti oggettivi e numerici.

#### 3 Interlocuzione con il management

Richieste specifiche documentate, risposte ricevute e tempistiche, elementi mancanti e loro rilevanza.

#### 2 Valutazione tecnica

Natura della criticità (temporanea vs strutturale), dinamica, misure correttive del management e loro efficacia, robustezza del piano.

#### 4 Conclusioni motivate

Segnalazione necessaria / non segnalare con monitoraggio rafforzato / rivalutazione a breve — sempre con motivazione scritta.

### Errori tipici da evitare

#### Segnalazione generica

"Si invita a monitorare"  
senza fatti

#### Assenza di riferimenti

Numeri e documenti non citati

#### Mancanza termine

Omesso termine per riscontro  
o forma

#### Assenza memo interno

Nessuna traccia del  
ragionamento

- ❑ Una practice difendibile non coincide con "segnalare sempre" o "segnalare mai", ma con un **processo decisionale strutturato e documentato**. L'art. 25-octies non è un adempimento formale: è il punto in cui la valutazione tecnica può trasformarsi in un dovere ulteriore. La differenza tra esposizione e difendibilità sta nella **qualità del ragionamento scritto**.