

"KIT PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELLE PMI" è acquistabile nel Business Center di FISCOeTASSE.com, la tua guida per un fisco semplice, accanto al professionista dal 1999, per assicurare l'aggiornamento professionale attraverso vari canali: [Portale per l'aggiornamento quotidiano](#), [Blog](#), [Forum](#), [Area Abbonamenti](#), [Business Center](#), [Site Center](#) e [Fisco Professionisti](#).

In particolare, nel [Business Center](#) troverai utili software, tools ed interessanti ebook dedicati al Professionista. E se ti [iscrivi alla newsletter](#) riceverai gratuitamente le notizie più interessanti sul fisco direttamente via mail.

KIT PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELLE PMI

In conformità agli Adeguati assetti e alle Misure idonee di cui al D.Lgs. 14/2019

Tool Excel contenente kit di 10 moduli

Versione 3 del 23/01/2026

Clicca qui per accedere alla scheda del prodotto: [Kit controllo di gestione delle PMI | Excel](#)

KIT per il CONTROLLO DI GESTIONE delle PMI	FISCO eTASSE  la tua guida per un fisco semplice
<i>Moduli per l'implementazione degli adeguati assetti e delle misure idonee per le Piccole Medie Imprese Art. 2086 c.c. e D.Lgs. 14/2019</i>	Autore: Nicola Napolitano
	Versione n. 3 del 23/01/2026
Info & Credits	MODULI PER IL CONTROLLO DI GESTIONE
ANAGRAFICA AZIENDA	RIFERIMENTI NORMATIVI

Autore: Nicola Napolitano

Indice

- **Descrizione sommaria**
- **Le fonti normative del controllo di gestione**
- **Come progettare un sistema di controllo di gestione interno**
- **L'applicativo Excel "KIT per il CONTROLLO DI GESTIONE delle PMI"**
- **Ulteriori applicativi e guide per il controllo di gestione**

DESCRIZIONE SOMMARIA

Le funzioni del Kit

Il **KIT per il CONTROLLO DI GESTIONE delle PMI** ha lo scopo di implementare un sistema informativo interno, come richiesto dall'art. **2086 2° comma** del C.c. e dal **Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza** (D.Lgs. 14/2019), anche per intercettare tempestivamente un eventuale stato di crisi della.

Il Kit è composto da **10 moduli in Excel**.

I Moduli del Kit sono stati realizzati rispettando le indicazioni dell'art. 3 e 25-novies del Codice della Crisi, per adempiere all'obbligo degli adeguati assetti (*per le imprese collettive*) e delle misure idonee (*per le imprese individuali*), e possono essere utilizzati indipendentemente l'uno dall'altro.

Il Kit è la dotazione minima che tutte le imprese devono avere, di qualsiasi dimensione e forma giuridica, al fine di ottenere un sistema di controllo già pronto e semplice da utilizzare.

Fogli di calcolo contenuti nel Kit pronti per l'utilizzo (n. 10 moduli autonomi)

- Test di verifica degli adeguati assetti
- Scheda di progettazione del sistema di controllo interno
- Verifica degli squilibri patrimoniali-economici-finanziari
- Rilevazione dei segnali di crisi
- Prospetti di dettaglio KPI/debiti/crediti/magazzino
- Budget di tesoreria e D.S.C.R.
- Verifica delle prospettive di continuità
- Budget delle vendite e scostamenti
- Break Even Analysis (*Fatturato di pareggio*)
- Piano strategico

Caratteristiche del Kit

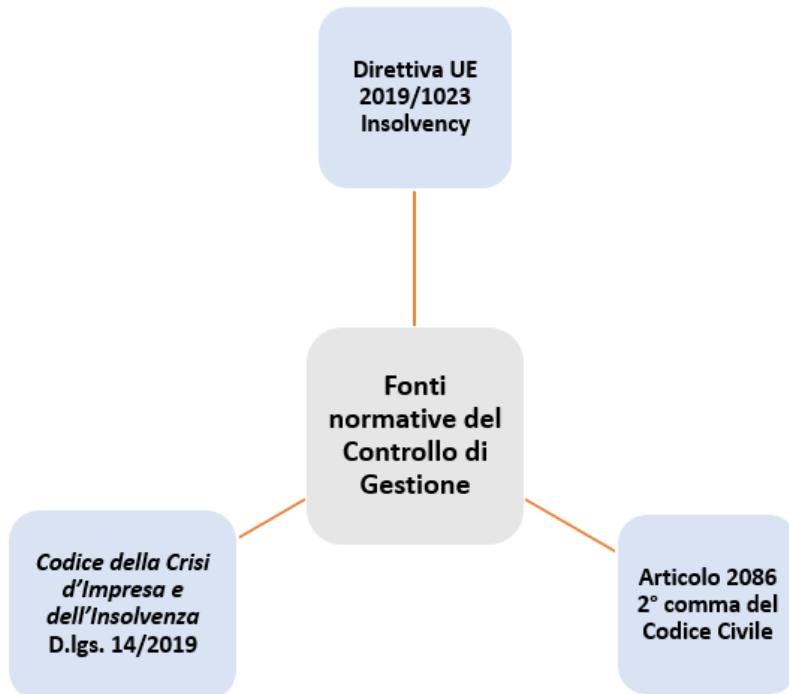
- *Sistema di controllo di gestione preimpostato e personalizzabile;*
- *Semplicità nell'inserimento dei dati;*
- *Semplicità nell'interpretazione dello stato di salute dell'azienda e del controllo del supero delle soglie di allerta mediante Report;*
- *Pratici format precompilati;*
- *Indagini interne rapide e immediate;*
- *Conformità dei controlli alle indicazioni del Codice della Crisi.*

A chi può interessare il Kit

- *Al manager/impreditore/soci che sono obbligati ad adeguarsi alle indicazioni dell'art. 2086 c.c. e al Codice della Crisi;*
- *Al dottore commercialista/consulente aziendale per incrementare notevolmente il valore aggiunto della propria attività di consulenza verso i propri clienti;*
- *All'organo di controllo per adempiere alle previsioni del Codice della Crisi;*
- *Al responsabile amministrativo interno dell'azienda per ottenere un completo fascicolo periodico di controllo della situazione aziendale da consegnare al vertice manageriale.*

LE FONTI NORMATIVE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

L'obbligo per l'impresa di dotarsi di un sistema di controllo di gestione interno deriva dalle seguenti fonti normative:



Riportiamo brevemente i principali riferimenti per ognuna delle fonti su citate.

Direttiva UE 2019/1023 (INSOLVENCY) recepita con il D.Lgs. 83/2022:

La direttiva al par. 22 fa chiaro riferimento al dovere del debitore di individuare le sue difficoltà con largo anticipo utilizzando **strumenti di allerta precoce**.

Art. 2086 c.c. "Gestione dell'impresa" 2°comma:

*"L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, **ha il dovere** di istituire un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile** adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di **attivarsi senza indugio** per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale".*

D.Lgs. 14/2019 «Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza»:

Art. 3 – Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa

Comma1 "L'imprenditore individuale **deve** adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo

stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte”.

Comma2 “L'imprenditore collettivo **deve** istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'art. 2086 c.c., ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative”.

Comma3 “Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:

- a) rilevare eventuali **squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- b) verificare la **sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale** almeno per i **dodici mesi successivi** rilevare i **segnali di cui al comma 4**;
- c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la **lista di controllo particolareggiata** e a effettuare il **test pratico** per la verifica della ragionevole perseguitabilità del risanamento di cui all'art. 13 comma 2”.

Comma4 “Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:

- a) l'esistenza di **debiti per retribuzioni** scaduti da almeno 30 giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di **debiti verso fornitori** scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) l'esistenza di **esposizioni nei confronti delle banche** e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di 60 giorni o che abbiano superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni;
- d) l'esistenza di una o più delle **esposizioni debitorie previste dall'art. 25-novies comma 1**.

Art. 25-novies Segnalazioni dei creditori pubblici qualificati

L'INPS, L'INAIL, l'Agenzia delle entrate e l'Agenzia delle Entrate-Riscossione segnalano all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo,(omissis)...

a) per l'I.N.P.S.: il ritardo di oltre 90 giorni nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore:

1. per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30% di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000;

2. per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000;

b) per l'I.N.A.I.L.: l'esistenza di un debito per premi assicurativi scaduto da oltre 90 giorni e non versato superiore a euro 5.000;

c) per l'AGENZIA DELLE ENTRATE l'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'I.V.A. risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche... (omissis) ..., di importo

superiore a euro 5.000 e, comunque, non inferiore al 10% del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente; (omissis)...

d) Per l'AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE: l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre 90 giorni, superiori, per le imprese individuali, a euro 100.000, per le società di persone a euro 200.000 e per le altre società a euro 500.000.

Art. 5-bis Lista di controllo

Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021

45 domande rivolte all'imprenditore che fanno da linee guida per l'istituzione degli **"adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili"** per le società, e per le **"idonee misure"** per le imprese individuali.

COME PROGETTARE UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE INTERNO

Le motivazioni che inducono la Piccola Media Impresa a dotarsi di un completo sistema informativo di **CONTROLLO DI GESTIONE**, derivano sia da esigenze di carattere economico aziendale di monitoraggio costante circa lo stato di salute dell'azienda, sia dall'obbligo di legge la cui ratio sta nel prevenire lo stato di crisi che è un indiscutibile elemento di danno sociale.

Ma implementare e gestire un sistema di **CONTROLLO DI GESTIONE** comporta una indispensabile premessa per l'imprenditore che dovrà beneficiarne: il passaggio da uno stile gestionale concentrato sul presente (*day-by-day*) ad uno stile gestionale progettato sul futuro a carattere anticipatorio e programmatico:

Ad ogni modo, come si evince dalle fonti normative su citate, l'impresa deve dotarsi di un sistema articolato ed efficiente che monitori costantemente ad intervalli periodici (mese/trimestre) tutti gli indicatori elencati dettagliatamente dall'art. 3 e 25-novies del C.C.I.I., anche per evitare pesanti responsabilità personali degli amministratori.

Tale obbligo, come specifica la normativa, riguarda tutte le imprese, sia collettive che individuali e di qualsiasi dimensione, con una differenza terminologica:



Il significato dei termini **“Adeguati assetti”** e **“Misure idonee”** è dettagliatamente indicato dall’art. 3 del C.C.I.I.

Per impiantare ed utilizzare proficuamente un sistema di controllo interno occorre progettarlo nel dettaglio, scegliendo gli strumenti da utilizzare.

Solo in questo modo il management e gli organi di controllo possono basarsi su Report periodici per la verifica dello stato di salute aziendale e rispettare il dettato normativo.

Allo scopo di agevolare l’imprenditore a implementare e istituire un efficiente sistema di controllo interno, il pacchetto

KIT PER IL DI CONTROLLO DI GESTIONE DELLE PMI

facilita tale importante attività, guidando l’impresa nel percorso di progettazione e nell’utilizzo di specifici moduli di calcolo pronti per essere utilizzati.

L'APPLICATIVO EXCEL "KIT PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELLE PMI"

Il menu principale contiene le seguenti funzioni:

- **ANAGRAFICA AZIENDA**
- **MODULI PER IL CONTROLLO DI GESTIONE**
- **RIFERIMENTI NORMATIVI**

Nella funzione **ANAGRAFICA AZIENDA** vengono inseriti di dati dell'azienda che in automatico verranno riportati su tutti i fogli elaborati.

La funzione **MODULI PER IL CONTROLLO DI GESTIONE** contiene **10 moduli** di calcolo e la funzione **STAMPA FASCICOLO**:



I **10 MODULI** in Excel autonomi nell'utilizzo rispettano tutte le indicazioni dell'art. 3 e 25-novies del **Codice della Crisi**, al fine di dotare l'impresa degli adeguati assetti e delle misure idonee.

L'elenco delle funzioni dei singoli moduli è il seguente:

N. modulo	Moduli	Riferimenti normativi
M1	Test di autodiagnosi per la verifica dell'adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa	Art. 2086 c.c. e art. 3 D.Lgs. 14/2019

M2	Scheda di progettazione per agevolare l'implementazione degli strumenti di controllo	
M3	Verifica degli squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta (bilancio in forma abbreviata art. 2435bis c.c.)	Art. 3 co. 3 lett. a D.Lgs. 14/2019
M4	Rilevazione dei segnali per la previsione tempestiva e l'emersione della crisi d'impresa	Art. 3, co.4 e art. 25-novies D.Lgs. 14/2019
M5	Prospetti di dettaglio personalizzabili (andamento di KPI, situazione debitoria dettagliata, anzianità dei crediti commerciali, tempi di movimentazione delle rimanenze di magazzino) da riprodurre su appositi fogli esterni	Check list di controllo particolareggiata (1.4-2.2-2.3-2.4)
M6	Verifica della sostenibilità dei debiti per i dodici mesi successivi con calcolo del D.S.C.R.	Art. 3 co. 3 lett. b D.Lgs. 14/2019
M7	Verifica delle prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi	Art. 3 co. 3 lett. b D.Lgs. 14/2019 – ISA 570
M8	Budget delle vendite mensile e analisi degli scostamenti	Check list di controllo particolareggiata
M9	Break Even Analysis (calcolo del fatturato di pareggio) per il controllo dei costi	Check list di controllo particolareggiata
M10	Pianificazione strategica degli obiettivi (analisi S.W.O.T.)	Check list di controllo particolareggiata

Come utilizzare il Kit dei singoli moduli?

La prima operazione da compiere è effettuare il **Test degli Adeguati Assetti (Modulo 1)** al fine di verificare le eventuali carenze del sistema amministrativo e contabile dell'azienda. Ciò permette di definire gli strumenti di controllo da utilizzare e formalizzare le decisioni nella **Scheda di Progettazione (Modulo 2)** che è preimpostata in base alla sequenza temporale **“Controllo storico/concomitante/prospettico”**.

Sarà l'utilizzatore a decidere quali controlli effettuare e quali **Moduli** del Kit utilizzare, fermo restando i controlli obbligatori previsti dall'art. 3 e 25novies del Codice della Crisi.

Le Microimprese

Per quanto riguarda le microimprese di piccolissime dimensioni e le imprese individuali, possono ugualmente utilizzare tutti i moduli del Kit eliminando eventualmente i Moduli che si ritiene non siano applicabili.

Seguono alcune schermate dei moduli, una loro descrizione sintetica e l'indicazione dei riferimenti normativi (i moduli sono dotati anche di fogli Word per le annotazioni).

MODULO 1: Test di autodiagnosi per la verifica dell'adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa
Art. 2086 c.c. e art. 3 D.Lgs. 14/2019

Il Modulo contiene un elenco di **35 domande** per autodiagnosticare l'adeguatezza delle misure (per le ditte individuali) e degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili (per le imprese collettive).

TEST DI AUTODIAGNOSI PER LA VERIFICA DELL'ADEGUAZIONE DELLE MISURE E DEGLI ASSETTI IN FUNZIONE DELLA RILEVAZIONE TEMPESTIVA DELLA CRISI D'IMPRESA		
Riferimenti: Art. 2086 c.c., D.Lgs. 14/2019		
VALUTAZIONE DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI	Si/No	Note
L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività?		
L'impresa ha provveduto a rappresentare in uno strutturato organigramma l'organizzazione delle risorse umane?		
L'impresa ha formalizzato le funzioni e le mansioni affidate ad ogni addetto?		
L'impresa provvede a formalizzare i piani per le nuove assunzioni con apposite procedure standard di selezione e formazione iniziale?		
L'impresa provvede a verificare periodicamente il livello di aggiornamento degli addetti e ad erogare corsi di formazione e aggiornamento?		

MODULO 2: Scheda di progettazione

Al fine di facilitare la progettazione dell'implementazione del sistema di controllo, viene proposta questa scheda, con l'elenco dei controlli obbligatori e il riferimento ai moduli del Kit. Di seguito uno stralcio della scheda:

M2		SCHEDA DI PROGETTAZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE INTERNO			
Moduli		Oggetto di controllo	Modulo da attivare (SI/NO)	Periodicità Mese/Trim	Note
Mod. 1	Test di verifica degli adeguati assetti e delle misure idonee	Linee guida per verificare l'esistenza degli adeguati assetti			
CONTROLLO STORICO E CONCOMITANTE					
Mod. 3	Verifica degli equilibri aziendali	Verifica di eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario			
Mod. 4	Indicatori di crisi	Segnali per la previsione dello stato di crisi			
Mod. 5	Prospetti di dettaglio	Indicatori gestionali; Situazione debitoria dettagliata; Anzianità dei crediti commerciali; Prospetto delle rimanenze; Andamento ricavi e			

MODULO 3: Verifica degli squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta
Art. 3 co. 3 lett. a) D.Lgs. 14/2019

Il Modulo è suddiviso in due fogli:

- 1) Inserimento della Situazione Contabile infrannuale e degli ultimi 2 Bilanci, all'interno del format del **Bilancio in forma abbreviata di cui all'art. 2435bis c.c.**
- 2) Analisi dei bilanci con:
 - Riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo criterio finanziario;
 - Riclassificazione del Conto Economico a Valore Aggiunto;
 - Riclassificazione del Conto Economico con criterio finanziario e calcolo del Cash Flow operativo;
 - Analisi dei bilanci con la tecnica degli indici e dei margini;
 - Tutti gli indicatori che non rispettano i benchmark vengono segnalati in rosso;
 - Dashboard cromatico con visione immediata dello stato di equilibrio/disequilibrio dell'azienda;
 - Foglio di Word per annotazioni;
 - Celle con commenti.

VERIFICA DEGLI EQUILIBRI AZIENDALI (Analisi dei bilanci)				
<i>Inserimento situazione contabile infrannuale e ultimi 2 bilanci</i>				
DEMO SRL	STATO PATRIMONIALE IN FORMA ABBREVIATA (art. 2435 BIS c.c.)	<i>Inserire data della situazione contabile infrannuale gg/mm/aaaa</i>	<i>Inserire data bilancio gg/mm/aaaa</i>	<i>Inserire data bilancio gg/mm/aaaa</i>
	ATTIVO	<i>Situazione contabile al</i>	<i>Anno n - 1</i>	<i>Anno n - 2</i>
A) Crediti verso i soci per versamenti ancora dovuti con separata indicazione della parte già richiamata				
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti				
Decimi già richiamati				
Totale A) Crediti v/soci	€ -	€ -	€ -	
B) Immobilizzazioni con separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria				
I - Immobilizzazioni immateriali				
II - Immobilizzazioni materiali				
III - Immobilizzazioni finanziarie con separata indicazione per ciascuna voci dei crediti, dovrà importi				

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO con criterio finanziario	<i>Situazione contabile al</i>	<i>Bilancio al</i>	<i>Bilancio al</i>						
	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900						
ATTIVO									
Attivo immobilizzato									
Immobilizzazioni immateriali	€ -	€ -	€ -	0,0%	0,0%	0,0%			
Immobilizzazioni materiali	€ -	€ -	€ -	0,0%	0,0%	0,0%			
Immobilizzazioni finanziarie	€ -	€ -	€ -	0,0%	0,0%	0,0%			
Totale Attivo Immobilizzato	€ -	€ -	€ -	0,0%	0,0%	0,0%			
Attivo circolante									
Rimanenze	€ -	€ -	€ -	0,0%	0,0%	0,0%			
Crediti esigibili entro 12 mesi	€ -	€ -	€ -	0,0%	0,0%	0,0%			
Liquidità	€ -	€ -	€ -	0,0%	0,0%	0,0%			
Totale Attivo circolante	€ -	€ -	€ -	0,0%	0,0%	0,0%			

**INDICI DI BILANCIO PER LA VERIFICA DI EVENTUALI
SQUILIBRI DI CARATTERE PATRIMONIALE O ECONOMICO-
FINANZIARIO**

INDICI DI REDDITIVITÀ
ROE
ROI
Leverage
EBITDA/Ricavi di vendite
EBIT/Ricavi di vendita
Reddito netto/Ricavi di vendita
INDICI PATRIMONIALI
Rigidità degli impieghi
Elasticità degli impieghi
Incidenza dei debiti a breve
Autonomia finanziaria
Incidenza delle fonti permanenti
Dipendenza finanziaria
INDICI FINANZIARI

	Anno n	Anno n-1	Anno n-2
DASHBOARD SINTETICO RIEPILOGATIVO	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900
Equilibrio economico			
Equilibrio patrimoniale			
Equilibrio finanziario			

MODULO 4: Rilevazione dei segnali per la previsione tempestiva e l'emersione della crisi d'impresa (Excel)
Art. 3, co.4 e art. 25-novies D.Lgs. 14/2019

L'inserimento dei dati contabili richiesti permette di valutare il superamento delle soglie quantitative dei **Segnali di crisi interni** e verso i **Creditori Pubblici Qualificati** (INPS, INAIL, AGENZIA ENTRATE, AGENZIA ENTRATE-RISCOSSIONI), così come dettagliatamente indicato agli articoli 3 e 25-novies.

Importi di esempio indicativi e non reali

Tabella 1

DEBITI PER RETRIBUZIONI Art. 3, comma 4 lett. a)		
Situazione al	30/06/2024	
Retribuzioni complessive mensili	€	1,00
Retribuzioni scadute da almeno 30 giorni	€	2,00
SOGLIA DI ALLARME (metà delle retribuzioni mensili)		0,50 €
Esito	Segnale di crisi	

Tabella 2

DEBITI VERSO FORNITORI Art. 3, comma 4 lett. b)		
Situazione al	5,00	
Debiti v/fornitori scaduti da almeno 90 giorni	€	1,00
Debiti v/fornitori non scaduti (soglia di allarme)	€	2,00
Esito	Regolare	

Tabella 6

AGENZIA DELLE ENTRATE PER DEBITO I.V.A. Art. 25-novies, comma 1 lett. c)		
Situazione al	30/6/..	
Debito I.V.A. scaduto e non versato, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche	€	15.000,00
Volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno precedente	€	400.000,00
1° SOGLIA DI ALLARME: 10% del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno precedente	€	40.000,00
SOGLIA DI ALLARME: fissa	€	5.000,00
Esito	Regolare	
<i>*La segnalazione viene in ogni caso inviata se il debito è superiore all'importo di euro 20.000</i>		

MODULO 5: Prospetti di dettaglio

È proprio la Check list di cui all'art. 5-bis del C.C.I.I. a suggerire esplicitamente alle domande n. 1.4, 2.2, 2.3 e 2.4 i seguenti prospetti contabili di controllo:

- 1) Indicatori chiave gestionali (Kpi)
- 2) Situazione debitoria dettagliata
- 3) Prospetto di anzianità dei crediti commerciali e cause del ritardo di incasso
- 4) Prospetti rimanenze di magazzino e tempi di movimentazione.

Il modulo riporta gli esempi di tali schemi che potranno essere riprodotti su autonomi fogli esterni all'applicativo con le opportune personalizzazioni.

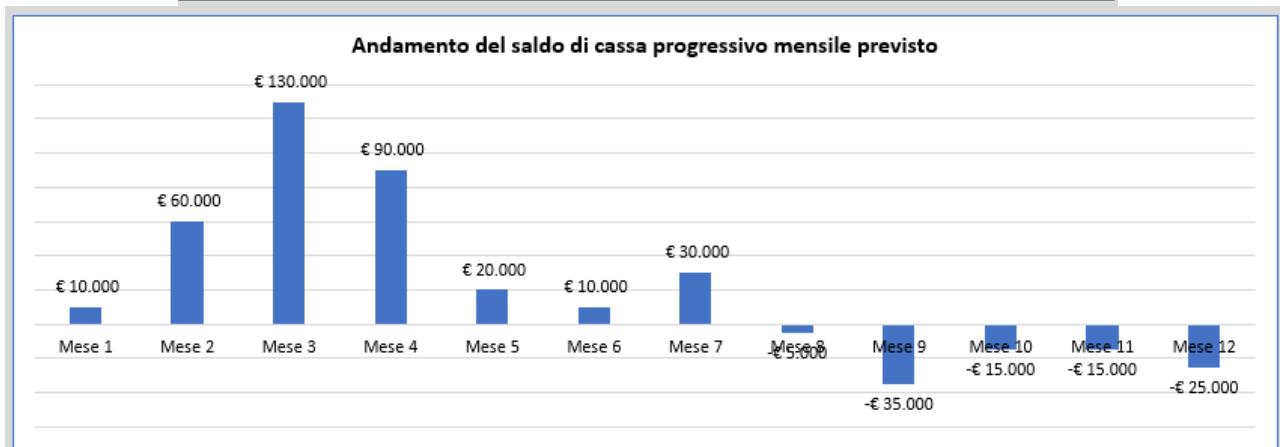
MODULO 6: Budget di Tesoreria per la verifica della sostenibilità dei debiti per i dodici mesi successivi

Art. 3 co. 3 lett. b) D.Lgs. 14/2019

Il modulo genera il **BUDGET DI CASSA** con classificazione delle Entrate e delle Uscite in Correnti e non Correnti, e calcola il **D.S.C.R. (Debt Service Coverage Ratio)** secondo il **1° approccio di calcolo elaborato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e Esperti Contabili**.

Importi di esempio indicativi e non reali

CALCOLO DEL D.S.C.R. a 12 mesi In base alle indicazioni del CNDCEC (1° approccio)	
Disponibilità iniziali	€ 10.000,00
+ Flusso di cassa netto (tot. 12 mesi)	-€ 35.000,00
- Quote capitale rimborso finanziamenti (tot. 12 mesi)	€ 240.000,00
= Totale Numeratore	-€ 265.000,00
Denominatore: Quote capitale rimborso finanziamenti (tot. 12 mesi)	€ 240.000,00
D.S.C.R. a 12 mesi (adeguato se > 1)	-1,10
<i>Flusso di cassa insufficiente</i>	



MODULO 7: Verifica delle prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi
Art. 3 co. 3 lett. b) D.Lgs. 14/2019 – ISA 570

Il test, allegato al **Principio di Revisione ISA 570**, elenca gli eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi sul presupposto della continuità aziendale.

PROSPETTIVE DI CONTINUITÀ AZIENDALE PER I 12 MESI SUCCESSIVI	
<i>Art. 3, co. 3, lett. b)</i>	
PRINCIPIO DI REVISIONE ISA 570	
<i>Eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi sul presupposto della continuità aziendale</i>	
<i>Esempi di eventi o circostanze che, considerati individualmente o nel loro complesso, possono far sorgere dubbi significativi sul presupposto della continuità aziendale. Il seguente elenco non è esaustivo e la presenza di uno o alcuni degli elementi riportati di seguito non implica necessariamente l'esistenza di un'incertezza significativa. (ISA 570)</i>	<p><i>Situazione al</i></p> <p><i>Codici</i></p> <p>1=Continuità incerta 2=Continuità regolare</p>
INDICATORI FINANZIARI	
Situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;	<i>Errore: inserire codice valido</i>
Prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso; oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;	<i>Errore: inserire codice valido</i>
Indizi di cessazione del sostegno finanziario da parte dei creditori;	<i>Errore: inserire codice valido</i>
Bilanci storici o prospettici che mostrano flussi di cassa negativi;	<i>Errore: inserire codice valido</i>

MODULO 8: Budget delle vendite mensile e analisi degli scostamenti
Check list di controllo particolareggiata

Il Modulo genera un **BUDGET DELLE VENDITE** mensile con possibilità di dettagliare i prodotti/servizi, e con l'**Analisi degli scostamenti** tra le vendite programmate e quelle realizzate.

Programmare le vendite mensili è di fondamentale importanza in quanto la programmazione permette di fissare gli obiettivi di vendita per raggiungere i quali l'imprenditore deve adottare tutte le iniziative opportune. Per l'impresa avere obiettivi condivisi è come avere una meta da raggiungere. Per tale motivo il legislatore nella Check list di controllo ha inserito anche l'obbligo di elaborare un budget annuale. La micro e piccola impresa potrebbe limitarsi anche al solo budget delle vendite.

Importi di esempio indicativi e non reali

Mese 1	Prodotti/Servizi/Segmenti/Aree geografiche	Quantità	Prezzi unitari	Vendite totali programmate	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTI
Abc 1		1000,00	€ 100,00	€ 100.000,00	€ 90.000,00	-€ 10.000,00
Abc 2		1001,00	€ 101,00	€ 101.101,00	€ 70.000,00	-€ 31.101,00
Abc 3		1002,00	€ 102,00	€ 102.204,00	€ 70.000,00	-€ 32.204,00
Abc 4		1003,00	€ 103,00	€ 103.309,00	€ 70.000,00	-€ 33.309,00
Abc 5		1004,00	€ 104,00	€ 104.416,00	€ 70.000,00	-€ 34.416,00
Abc 6		1005,00	€ 105,00	€ 105.525,00	€ 70.000,00	-€ 35.525,00
Totali Mese			€	616.555,00	€ 440.000,00	-€ 176.555,00
						-28,6%

Andamento Vendite programmate e effettive



MODULO 9: Break Even Analysis (calcolo del Fatturato di pareggio)

La Break Even Analysis, che adotta la classificazione dei costi in fissi e variabili, permette di determinare il **“Fatturato di equilibrio”**, ovvero il totale delle vendite che consente di conseguire il pareggio tra Ricavi totali e Costi totali.

Il modulo è specifico per le imprese “multiprodotto” e consente di simulare due scenari (ad esempio incremento dei costi fissi, variazione dei prezzi di vendita e/o dei costi variabili, diversi livelli di fatturato, ecc.) e genera un Report numerico e calcola in automatico:

- Margine di contribuzione medio ponderato
- Fatturato di pareggio
- Margine di sicurezza

Di seguito si riporta una delle tabelle di input dati:

ELENCO PRODOTTI/SERVIZI		Prezzo di vendita unitario	Costo variabile unitario	Peso sul fatturato	Margine di contribuzione unitario	Margine di contribuzione percentuale
1					€ -	0,0%
2					€ -	0,0%
3					€ -	0,0%
4					€ -	0,0%
5					€ -	0,0%
6					€ -	0,0%
7					€ -	0,0%

Il foglio è corredata di celle con commenti esplicativi, di un'area tutor e un foglio di Word per le annotazioni.

MODULO 10 Piano strategico (S.W.O.T. Analysis)***Check list di controllo particolareggiata***

Lo stile gestionale prospettico necessita della pianificazione strategica futura, mediante l'utilizzo **dell'analisi S.W.O.T.** dei punti di forza/debolezza interni e delle minacce/opportunità esterne, oltre alla fissazione degli obiettivi di business. Questo modulo preimpostato è un utile percorso guidato per individuare le più efficienti strategie di business e fissarne gli obiettivi.

OBIETTIVI STRATEGICI: ANALISI S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)**Punti di Forza e Punti di Debolezza, Minacce e Opportunità**

Con l'analisi S.W.O.T. si identificano i punti di Forza e Debolezza interni all'impresa, e le Opportunità e le Minacce di mercato esterne. L'analisi è la base per identificare gli obiettivi e le strategie.

Punti di forza interni	Descrizione	Strategie per consolidare i punti di forza

Punti di debolezza interni	Descrizione	Strategie per avversare i punti di debolezza

Il Modulo è dotato anche di una utile area tutor esplicativa per la compilazione.

STAMPA FASCICOLO (27 pagine)

Tramite questa funzione è possibile stampare i Report di ognuno dei moduli utilizzati e generare in automatico il frontespizio del fascicolo editabile e personalizzabile. Il fascicolo di 27 pagine (stampa cartacea o pdf) può essere archiviato a dimostrazione dell'implementazione degli adeguati assetti e le misure idonee.

STAMPA FASCICOLO		N. pag.
Modifica FRONTESPIZIO DEL FASCICOLO		STAMPA
Modulo 1	TEST ADEGUATI ASSETTI	STAMPA 3
Modulo 2	SCHEDA DI PROGETTAZIONE	STAMPA 1
Modulo 3	SITUAZIONE CONTABILE E BILANCI	STAMPA 5
Modulo 3	VERIFICA DEGLI EQUILIBRI	STAMPA 5
Modulo 4	INDICATORI DI CRISI	STAMPA 3
Modulo 6	BUDGET DI CASSA E D.S.C.R.	STAMPA 2
Modulo 7	PROSPETTIVE DI CONTINUITA'	STAMPA 3
Modulo 8	BUDGET DELLE VENDITE MENSILI	STAMPA 1
Modulo 9	BREAK EVEN ANALYSIS Fatturato di pareggio	STAMPA 3
Modulo 10	PIANO STRATEGICO	STAMPA 1
Tot. Pagine		27

RIFERIMENTI NORMATIVI

Per l'utilizzo di questo applicativo è indispensabile il continuo riferimento alla normativa, e per agevolare tale consultazione in questo foglio sono riportati i principali testi di legge accessibili tramite dei link:

RIFERIMENTI NORMATIVI
(link attivi)

CODICE CIVILE

Art. 2086	GESTIONE DELL'IMPRESA
-----------	---------------------------------------

CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA D.Lgs. 14/2019

Art. 3	ADEGUATEZZA DELLE MISURE E DEGLI ASSETTI IN FUNZIONE DELLA RILEVAZIONE TEMPESTIVA DELLA CRISI D'IMPRESA
--------	---

Art. 25-novies	SEGNALAZIONI DEI CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI
----------------	---

Art. 3, co.3, lett. c)	CHECK LIST (LISTA DI CONTROLLO PARTICOLAREGGIATA)
------------------------	---

Fine guida

ULTERIORI APPLICATIVI E GUIDE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

Le imprese più strutturate sia nelle esigenze di analisi che nel sistema informativo contabile, in alternativa al **KIT** su esposto, possono avvalersi di ulteriori strumenti applicativi in Excel per ottenere report più dettagliati e meglio adattabili alle esigenze di controllo.

Gli applicativi suggeriti sono i seguenti:

Applicativo n. 1: CHECK UP AZIENDA PLUS

Per una approfondita **ANALISI DI BILANCIO** di 3 esercizi (schemi ordinari di cui agli artt. 2424 e 2425 c.c.), per indici, margini e flussi finanziari, e ottenimento automatico di Report per la verifica degli equilibri patrimoniale-economico-finanziario, oltre al calcolo del Rating del merito creditizio e dello Z-Score di Altman ([Scarica qui la presentazione](#))

Applicativo n. 2: MONITORAZIENDA BUDGET

Per l'elaborazione di un dettagliato **Budget trimestrale** da singoli Budget settoriali e degli investimenti e ottenimento del **BUDGET GENERALE DI ESERCIZIO** composto da Stato Patrimoniale e Conto Economico previsionali, oltre ai Rendiconti finanziari trimestrali. Il sistema elabora anche indici di bilancio previsionali e permette di ottenere l'analisi degli scostamenti tra programmato e realizzato ([Scarica qui la presentazione](#))

Applicativo n. 3: BUSINESS PLAN PLUS 3

Per realizzare, in modo semplice e rapido, un completo **BUSINESS PLAN** nella parte quantitativa **per aziende già avviate** per una pianificazione a **5 anni** con elaborazione di Stati Patrimoniali, Conti Economici, Rendiconti Finanziari e Indici di bilancio previsionali. L'elaborazione dei dati può essere utile anche in caso di richiesta, da parte di Istituti di credito, di bilanci previsionali per ottenere nuovi finanziamenti ([Scarica qui la presentazione](#))

Applicativo n. 4: POSIZIONE FINANZIARIA NETTA

Per un calcolo rapido della **POSIZIONE FINANZIARIA NETTA** in tutte le sue diverse configurazioni e per la riclassificazione funzionale del bilancio.

La riclassificazione automatica degli ultimi 3 bilanci con criterio funzionale permette il calcolo della PFN complessiva, quella in base al Documento della Fondazione Nazionale Commercialisti del 15/09/2015, del Principio contabile OIC 6 e della Circolare Assonime 12/89 ([Scarica qui la presentazione](#))

Oltre ai su elencati applicativi Excel per il Controllo di Gestione, si evidenziano anche le seguenti **GUIDE OPERATIVE** in pdf per una completa formazione:

Guida n. 1: GUIDA OPERATIVA PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/51760-guida-operativa-per-il-controllo-di-gestione-delle-pmi.html>

Guida n. 2: COME LEGGERE E INTERPRETARE IL BILANCIO

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/50992-come-leggere-e-interpretare-il-bilancio-ebook-2025.html>

Guida n. 3: COME LEGGERE E INTERPRETARE IL RENDICONTO FINANZIARIO

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/29481-come-leggere-e-interpretare-il-rendiconto-finanziario.html>

Autore

Dott. Nicola Napolitano - Dottore commercialista
n.napolitano4@gmail.com

Per assistenza o chiarimenti potete scrivere direttamente all'autore

Altri applicativi e Ebook dello stesso autore:

<https://www.fiscoetasse.com/autore/121-napolitano-dott-nicola>

Disclaimer:

L'utilizzatore di tutti i fogli di calcolo del KIT è tenuto a controllare l'esattezza e la completezza dei risultati.

L'autore e l'editore non si assumono alcuna responsabilità per danni diretti o indiretti subiti dal cliente o da terzi in dipendenza dall'uso dei presenti fogli di calcolo.