

Report Diagnostico Adeguati Assetti

Cliente: MARTINCART S.R.L.

Checklist: Martincart S.r.l. (ID: 683775b92a248f472d85b0cb)

Data Report: 28/05/2025

Executive Summary

L'analisi complessiva degli assetti della società MARTINCART S.R.L. evidenzia un livello di adeguatezza generale che, pur risultando compatibile con le dimensioni e il settore di attività, presenta alcune criticità significative, in particolare nel contesto delle strategie di espansione internazionale. La valutazione, basata sulle regole di riferimento e sui gap riscontrati, indica un totale di 15 punti di gap, di cui 7 a rischio alto e 7 a rischio medio, evidenziando un livello di vulnerabilità che necessita di interventi mirati e tempestivi.

Tra i punti di forza emergono la capacità di mantenere un livello di qualità nelle relazioni con i clienti domestici e la presenza di un sistema di gestione delle risorse interne che, seppur migliorabile, garantisce una base strutturale stabile. Tuttavia, le aree di debolezza più critiche riguardano la gestione della catena logistica, che ha mostrato un incremento dei ritardi nelle consegne dal 2% al 9% negli ultimi tre anni, e la mancanza di un sistema di pianificazione strategica dedicato all'internazionalizzazione, che limita la capacità di cogliere opportunità di mercato estero e aumenta il rischio di inefficienze operative e di perdita di competitività.

Le principali criticità sono riconducibili a carenze nei sistemi di monitoraggio e controllo delle attività di logistica e distribuzione, nonché alla mancanza di strumenti di analisi predittiva e di scenario che consentano di anticipare le evoluzioni di mercato e di gestire i rischi di supply chain internazionale. Questi aspetti rappresentano un rischio operativo e strategico, potenzialmente impattante sulla continuità aziendale e sulla capacità di espansione.

In considerazione di tali evidenze, si propongono due priorità strategiche fondamentali: innanzitutto, il rafforzamento del sistema di pianificazione e controllo, attraverso l'implementazione di strumenti di analisi di scenario e di KPI qualitativi e quantitativi, per monitorare costantemente le variabili critiche e intervenire tempestivamente. In secondo luogo, si rende urgente la revisione dei processi logistici, con particolare attenzione alla gestione dei fornitori esteri e alla riduzione dei tempi di consegna, attraverso l'adozione di sistemi di gestione integrati e di tecnologie di monitoraggio in tempo reale.

Concludendo, l'adozione di un piano di intervento strategico e operativo che affronti le criticità evidenziate permetterà alla società di migliorare la propria resilienza, di ridurre i rischi di inefficienza e di sostenere efficacemente le strategie di crescita internazionale. La corretta gestione di questi assetti sarà determinante per garantire la continuità aziendale e il successo competitivo nel medio e lungo termine.

Analisi per Area

Assetto Organizzativo

Gap: 4 (A:1, M:2, B:0)

Assetto Amministrativo

Gap: 6 (A:3, M:3, B:0)

Assetto Contabile

Gap: 2 (A:0, M:2, B:0)

Rilevazione Crisi

Gap: 3 (A:3, M:0, B:0)

Elenco Gap Rilevati (15)

ALTO B.3.1: Il gap consiste nell'assenza o incompletezza di un sistema di deleghe operative e di spesa formalizzato, che include procure, policy interne e matrici autorizzative. Questa lacuna crea incertezza sui poteri di gestione, aumenta il rischio di atti non autorizzati, e può portare a un accentramento eccessivo di decisioni, compromettendo la tracciabilità e la responsabilità operativa, specialmente in un contesto di gestione logistica critica come quello della società. La mancanza di un sistema strutturato influisce negativamente sulla governance e sulla capacità di controllo interno, in violazione di principi di corretta organizzazione e gestione aziendale.

Domanda: Esiste un sistema di deleghe operative e di spesa documentato (procure, policy interne, matrice autorizzativa)?

Implicazioni: Rischio di atti non autorizzati che possono portare a perdite finanziarie o operativi, come consegne errate o ritardi non gestiti correttamente., Incertezza sui poteri decisionali, con possibile sovraccarico di responsabilità concentrata e difficoltà di attribuzione di responsabilità in caso di errori o frodi., Potenziale violazione di normative sulla trasparenza e responsabilità (es. linee guida EBA GL/2020/06 Par. 4.3.2, CNDCEC Check-list B.1.1), con rischio di sanzioni o danni reputazionali.

Suggerimenti AI:

- Implementare un sistema di deleghe formalizzato, con policy interne e matrici autorizzative chiare, aggiornate e facilmente consultabili.
- Procedere alla documentazione e formalizzazione delle procure e delle responsabilità di gestione, con sistemi di controllo e tracciabilità delle decisioni.
- Formare il personale sulla corretta attribuzione e gestione delle deleghe, e monitorare periodicamente l'efficacia del sistema implementato.

ALTO C.1.3: Il gap riguarda la mancanza o carenza di procedure operative formalizzate e adeguate punti di controllo interno, come autorizzazioni e verifiche documentali, nelle attività di gestione logistica e consegne di Martincart S.R.L. Questa carenza aumenta il rischio di errori operativi, frodi, inefficienze e ritardi nelle consegne, aggravando le criticità già presenti nella catena logistica. La mancanza di controlli strutturati può compromettere la qualità del servizio, la reputazione e il raggiungimento degli obiettivi di espansione all'estero, oltre a potenzialmente violare le norme di buona gestione e controllo interno previste dalla normativa, come l'art. 2086 c.c. e le linee guida EBA GL/2020/06.

Domanda: Le procedure operative (anche informali) includono adeguati e formalizzati punti di controllo (es. autorizzazioni, verifiche documentali, quadrature)?

Implicazioni: Potenziale aumento di errori e frodi operativi, con conseguente perdita di risorse e danni reputazionali, in linea con le norme di buona gestione e controllo interno. Rischio di inefficacia operativa e ritardi nelle consegne, che può portare a mancato raggiungimento degli obiettivi di espansione e perdita di clienti, con impatti finanziari e di immagine. Possibili sanzioni o contestazioni normative per la mancanza di procedure formalizzate e verifiche strutturate, in conformità con l'art. 2086 c.c. e le linee guida EBA GL/2020/06.

Suggerimenti AI:

- Implementare procedure operative formalizzate e documentate per tutte le fasi critiche della catena logistica, con punti di controllo autorizzativi e verifiche documentali periodiche.
- Introdurre sistemi di controllo interno strutturati, con quadrature e autorizzazioni formalizzate, anche tramite software gestionale integrato, per ridurre errori e frodi.
- Formare il personale coinvolto sulle procedure di controllo e verifica, e pianificare audit periodici per assicurare il rispetto delle procedure e la efficacia dei punti di controllo.

ALTO C.3.3: Il gap riguarda la mancanza di un budget di tesoreria previsionale con cadenza almeno trimestrale, fondamentale per una gestione efficace dei flussi di cassa e per anticipare eventuali esigenze di liquidità. La società Martincart S.R.L., attualmente con vendite sporadiche all'estero e criticità logistiche crescenti, rischia di non poter prevedere con precisione i fabbisogni finanziari, aumentando il rischio di crisi di liquidità, ritardi nelle consegne e difficoltà di accesso al credito. La mancanza di un monitoraggio periodico e strutturato compromette la capacità di pianificare interventi correttivi tempestivi, in violazione alle linee guida EBA e alle best practice della KB.

Domanda: Viene predisposto un budget di tesoreria previsionale (flussi di cassa) con cadenza almeno trimestrale?

Implicazioni: Rischio di crisi di liquidità e incapacità di pianificare correttamente i fabbisogni finanziari, con potenziali ritardi nelle consegne e perdita di clienti. Difficoltà di accesso al credito o condizioni più onerose a causa della scarsa capacità di prevedere e gestire i flussi di cassa. Violazione delle linee guida EBA e delle best practice della KB, con possibile impatto reputazionale e rischio di sanzioni normative.

Suggerimenti AI:

- Implementare un sistema di budget di tesoreria trimestrale, supportato da strumenti informatici adeguati, per monitorare costantemente i flussi di cassa.
- Formare il personale sulla gestione proattiva dei fabbisogni finanziari e sulla costruzione di scenari di stress per anticipare crisi di liquidità.
- Integrare il monitoraggio dei flussi di cassa con KPI qualitativi e quantitativi, utilizzando la metodologia della Balanced Scorecard, per un controllo continuo e tempestivo.

ALTO C.3.6: Il cliente MARTINCART S.R.L. non monitora periodicamente KPI specifici oltre i dati di bilancio, come ad esempio indicatori operativi, di performance strategica o di processo, necessari per una visione completa e tempestiva delle performance aziendali. Questa lacuna limita la capacità di identificare precocemente cause di inefficienza o di successo, come ritardi nelle consegne o variazioni nei costi di logistica, che sono già aumentate dal 2% al 9% negli ultimi 3 anni. La mancanza di KPI specifici impedisce un'analisi dettagliata delle performance operative e strategiche, rendendo difficile intervenire tempestivamente per migliorare la catena logistica e raggiungere gli obiettivi di export del 20%.

Domanda: Vengono monitorati periodicamente KPI specifici (non solo dati di bilancio) per valutare le performance operative e strategiche?

Implicazioni: Rischio di perdita di competitività sul mercato internazionale a causa di inefficienze operative non tempestivamente individuate, compromettendo gli obiettivi di aumento delle esportazioni. Potenziale incremento dei costi operativi e delle inefficienze logistiche, con conseguente riduzione dei margini di profitto e aumento del rischio finanziario. Mancata conformità alle best practice di risk management e monitoraggio previste dalle normative EBA e KB, che potrebbero comportare sanzioni o criticità di compliance.

Suggerimenti AI:

- Implementare un sistema di KPI qualitativi e quantitativi specifici per la catena logistica, come il tempo medio di consegna, il tasso di ritardo nelle consegne, e il livello di soddisfazione del cliente, integrandoli in un sistema di Balanced Scorecard.
- Adottare strumenti di monitoraggio continuo e dashboard analitiche per rilevare tempestivamente variazioni nelle performance operative e strategiche, collegandoli a obiettivi di miglioramento e azioni correttive.
- Formare il management e il personale logistico sull'importanza di KPI specifici e sulla loro analisi periodica, favorendo una cultura di controllo proattivo e miglioramento continuo.

ALTO E.1: Il sistema informativo attuale di Martincart S.R.L. non è in grado di rilevare tempestivamente segnali di squilibrio economico-finanziario, come ritardi nelle consegne o variazioni di margine, a causa di procedure, reportistica e IT insufficienti o non integrati. La risposta parziale indica che il sistema non supporta un monitoraggio continuo e proattivo, rischiando di ritardare l'intervento e di compromettere gli obiettivi di crescita all'estero e di gestione logistica.

Domanda: Il complesso degli assetti Org/Amm/Cont (procedure, controlli, reporting, IT) consente di identificare tempestivamente segnali di squilibrio economico-finanziario?

Implicazioni: Rischio di mancata individuazione di segnali precoci di crisi operativa, con conseguente aumento dei ritardi nelle consegne e perdita di clienti chiave, compromettendo la crescita dell'export. Impossibilità di attuare interventi correttivi tempestivi, portando a inefficienze operative e potenziali perdite finanziarie, oltre a rischi di sanzioni normative per la gestione non conforme alle normative di settore. Danneggiamento della reputazione aziendale e perdita di competitività sul mercato internazionale, con conseguente impatto negativo sul raggiungimento dell'obiettivo strategico del 20% di export.

Suggerimenti AI:

- Implementare un sistema di reportistica integrato e automatizzato (es. ERP avanzato) che consenta il monitoraggio continuo di indicatori operativi e logistici, con particolare attenzione ai ritardi di consegna e ai margini di profitto per area geografica.
- Adottare KPI qualitativi e quantitativi basati sulla Balanced Scorecard per il controllo proattivo delle criticità logistiche e operative, con revisione periodica e soglie di allerta predeterminate.
- Formare un team dedicato alla gestione del rischio operativo e logistica, con strumenti di analisi predittiva e scenario planning, anche in collaborazione con consulenti specializzati.

ALTO E.2: Il cliente Martincart S.R.L., di piccole dimensioni, non monitora gli indici di crisi previsti dall'art. 13 CCII né gli indicatori elaborati dal CNDCEC, come ad esempio il DSCR o altri KPI qualitativi. La mancanza di un monitoraggio strutturato e continuo delle variabili di rischio primarie e degli indicatori di crisi aumenta il rischio di non rilevare tempestivamente segnali di deterioramento della continuità aziendale, come ritardi crescenti nelle consegne o altri indicatori qualitativi di crisi operativa. Questa lacuna può portare a una gestione reattiva tardiva, con conseguente aumento di costi operativi, perdita di reputazione e potenziali sanzioni normative per inadempimento agli obblighi di vigilanza e controllo, in particolare rispetto alle normative sulla continuità e alla normativa CCII.

Domanda: Vengono specificamente calcolati e monitorati gli indici della crisi previsti dall'art. 13 CCII e/o gli indicatori elaborati dal CNDCEC?

Implicazioni: Rischio di mancata attivazione di allerta precoce, portando a un ritardo nel riconoscimento di crisi operative o di continuità, con potenziali impatti finanziari e operativi significativi. Potenziale perdita di opportunità di intervento tempestivo, che potrebbe aggravare le criticità logistiche e di gestione, aumentando i costi e riducendo la competitività. Rischio di sanzioni normative e di responsabilità per mancato rispetto degli obblighi di monitoraggio e controllo previsti dalle normative CCII e linee guida EBA, con possibile danno reputazionale e finanziario.

Suggerimenti AI:

- Implementare un sistema di monitoraggio continuo degli indicatori qualitativi di crisi operativa e di continuità, utilizzando strumenti di Balanced Scorecard e KPI qualitativi specifici per la logistica e la supply chain.
- Formare il management e il personale logistico sui segnali di crisi primari e sulla rilevazione tempestiva di indicatori qualitativi di deterioramento, creando procedure di allerta interna strutturate e regolarmente aggiornate.
- Integrare nel sistema di controllo interno un sistema di indicatori qualitativi di crisi, con report periodici e dashboard di monitoraggio, per garantire un intervento proattivo e tempestivo in caso di segnali di criticità.

ALTO E.4: Scarsa formalizzazione/periodicità valutazione Going Concern.

Domanda: L'organo amministrativo valuta periodicamente e formalmente la capacità dell'impresa di mantenere la continuità aziendale (Going Concern)?

Implicazioni: Sottovalutazione rischi, mancate decisioni, responsabilità amministratori/sindaci.

Suggerimenti AI:

- Errore durante l'arricchimento AI (FULL KB).

MEDIO B.1.1: Il cliente MARTINCART S.R.L. presenta un gap di assenza o incompletezza dell'organigramma documentato e aggiornato, che descriva chiaramente funzioni, unità organizzative e riporti di responsabilità. Tale mancanza genera confusione nei ruoli, inefficienze operative, difficoltà nel controllo e ambiguità nelle responsabilità, compromettendo la gestione efficace della catena logistica e la capacità di monitorare e intervenire tempestivamente sui ritardi nelle consegne. La KB evidenzia come questa lacuna possa aumentare il rischio di inefficienze e di non conformità alle normative di gestione del rischio e di continuità aziendale.

Domanda: Esiste un organigramma documentato e aggiornato che descriva chiaramente la struttura (funzioni, unità, riporti)?

Implicazioni: Rischio di inefficienza operativa e aumento dei costi di gestione a causa di ruoli non chiaramente definiti.,Potenziale perdita di credibilità e reputazione sul mercato, specialmente in ambito esportazioni, dove la logistica è critica.,Rischio di sanzioni o contestazioni normative per la mancata adozione di strumenti di controllo e gestione della continuità, in linea con le normative di settore e la KB.,Difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi strategici di aumento dell'export, a causa di inefficienze logistiche e di gestione.

Suggerimenti AI:

- Redigere e formalizzare un organigramma documentato e aggiornato, con funzioni, unità e responsabilità chiaramente attribuite, utilizzando strumenti di analisi e best practices (es. KB sez. CNDCEC B.1).
- Implementare un sistema di controllo interno e di monitoraggio continuo della catena logistica, con KPI specifici per i ritardi e le inefficienze, anche tramite strumenti di Balanced Scorecard.
- Organizzare sessioni di formazione e aggiornamento per il management e il personale coinvolto, per chiarire ruoli e responsabilità e migliorare l'efficienza operativa.

MEDIO B.1.3: Il cliente MARTINCART S.R.L. presenta una struttura organizzativa parzialmente adeguata alla sua dimensione e attività, ma le criticità nella catena logistica e nei processi di consegna indicano che l'attuale assetto non è sufficientemente efficace per supportare gli obiettivi di espansione all'estero. La gestione logistica mostra ritardi crescenti, con inefficienze operative e limiti decisionali che potrebbero ostacolare la crescita del 20% di export desiderata. La KB evidenzia che un assetto inadeguato può generare costi elevati, lentezza decisionale e limitazioni nello sviluppo strategico, soprattutto in un contesto di crescita internazionale.

Domanda: La struttura organizzativa attuale appare qualitativamente adeguata alla natura e dimensione dell'impresa?

Implicazioni: Aumento dei costi operativi e delle inefficienze logistiche, con conseguente riduzione della marginalità e della competitività internazionale.,Ritardi nelle consegne che possono compromettere la soddisfazione del cliente e la reputazione aziendale, con potenziali perdite di mercato.,Limitazioni nella capacità di espandere l'export e di raggiungere gli obiettivi strategici di crescita, con rischio di non conformità alle normative di settore e di perdere opportunità di mercato.

Suggerimenti AI:

- Implementare un sistema di gestione logistica integrato, con strumenti di pianificazione e controllo (es. ERP e KPI di consegna), per ridurre i ritardi e migliorare l'efficienza.
- Rivedere l'organigramma e le procedure di consegna, formalizzando ruoli e responsabilità, e adottare sistemi di monitoraggio continuo (Balanced Scorecard) per intercettare tempestivamente inefficienze.
- Investire in formazione del personale e in tecnologie di tracciabilità e automazione logistica, per supportare la crescita internazionale e ottimizzare i processi di consegna.

MEDIO C.1.1: Il cliente Martincart S.r.l. non ha ancora identificato e mappato i processi chiave aziendali, come il ciclo attivo, passivo, produzione/erogazione servizi, tesoreria e risorse umane. Questa lacuna riduce la visibilità operativa, ostacola l'ottimizzazione delle risorse e impedisce un efficace sistema di monitoraggio continuo, fondamentale per la gestione strategica e il raggiungimento degli obiettivi di aumento delle esportazioni e miglioramento della logistica. La mancanza di mappatura può portare a inefficienze operative e rischi di non conformità alle normative di controllo e gestione del rischio.

Domanda: I principali processi aziendali (Ciclo Attivo, Passivo, Produzione/Erogazione Servizio, Tesoreria, HR) sono stati identificati e mappati?

Implicazioni: Rischio di inefficienze operative che possono aumentare i costi di gestione e ridurre la competitività sui mercati esteri.,Potenziale perdita di opportunità di mercato e di crescita, compromettendo l'obiettivo di portare l'export al 20%..,Difficoltà nel controllo e ottimizzazione della catena logistica, che può portare a ritardi nelle consegne e insoddisfazione dei clienti, con impatti reputazionali e di mancato rispetto delle normative sulla qualità e tracciabilità.

Suggerimenti AI:

- Realizzare una mappatura dettagliata dei processi aziendali principali, utilizzando strumenti come il Business Model Canvas o la Balanced Scorecard, coinvolgendo il management e le risorse operative.
- Implementare un sistema di monitoraggio continuo dei processi chiave, con KPI qualitativi e quantitativi, per migliorare visibilità e reattività operativa.
- Formare il personale sulla gestione dei processi e sulla loro importanza strategica, adottando strumenti di controllo e reporting integrati.

MEDIO C.2.1: Il sistema informativo gestionale attuale di Martincart S.r.l. è parzialmente adeguato, risultando obsoleto e insufficiente a supportare efficacemente i processi operativi e le esigenze informative. La carenza di un sistema integrato e aggiornato limita la qualità e affidabilità dei dati, ostacola il reporting tempestivo e impedisce un monitoraggio accurato dei ritardi nelle consegne e delle performance logistiche. Questa situazione compromette la capacità di pianificare strategie di espansione all'estero, come gli obiettivi di aumento delle esportazioni, e può aggravare le criticità operative già evidenziate.

Domanda: Il sistema informativo gestionale (ERP, software specifici, Excel...) è adeguato a supportare i processi operativi e le esigenze informative?

Implicazioni: Rischio di inefficienza operativa e aumento dei costi di gestione logistica, con potenziali perdite di margine e competitività.,Difficoltà nel controllo e nel miglioramento della catena logistica, con possibile incremento dei ritardi nelle consegne e insoddisfazione del cliente.,Limitazioni nel rispetto delle normative di compliance e nella gestione dei dati per l'export, con rischio di sanzioni e perdita di credibilità sul mercato internazionale.

Suggerimenti AI:

- Implementare un sistema ERP aggiornato e integrato, con moduli specifici per logistica e supply chain, per migliorare la qualità dei dati e la tempestività delle informazioni.
- Realizzare un piano di formazione interna per il personale sulla gestione digitale dei processi logistici e di reporting, favorendo l'adozione di strumenti di Business Intelligence.
- Procedere a una revisione dei processi logistici e di gestione delle consegne, adottando KPI qualitativi e quantitativi secondo le linee guida EBA e KBP, per monitorare e migliorare costantemente le performance.

MEDIO C.3.1: Il gap riguarda l'assenza o incompletezza di un budget economico previsionale annuale approvato dall'organo amministrativo, fondamentale per una gestione strategica e controlli efficaci. La società, con una gestione logistica critica e vendite sporadiche all'estero, manca di obiettivi chiari e di strumenti di pianificazione che consentano di monitorare costi e ricavi, rendendo reattiva la gestione e aumentando il rischio di inefficienze operative e di mancato raggiungimento degli obiettivi di crescita export.

Domanda: Viene redatto un budget economico previsionale annuale, approvato dall'organo amministrativo?

Implicazioni: Rischio di perdite finanziarie dovute a una gestione reattiva e non pianificata, con difficoltà nel controllo dei costi e ricavi. Potenziale mancato raggiungimento dell'obiettivo di esportare almeno il 20% del fatturato, compromettendo la strategia di crescita internazionale. Rischio di sanzioni o non conformità normativa in assenza di strumenti di monitoraggio e pianificazione, anche in relazione alle norme EBA e KB.

Suggerimenti AI:

- Implementare un sistema di budgeting annuale approvato dall'organo amministrativo, con coinvolgimento diretto del management e strumenti di controllo periodico.
- Adottare strumenti di pianificazione strategica come la Balanced Scorecard per definire obiettivi chiari e monitorare costantemente le performance operative e di logistica.
- Integrare un sistema di KPI qualitativi e quantitativi, con focus sulla gestione logistica e sui tempi di consegna, per anticipare inefficienze e migliorare la catena di fornitura.

MEDIO D.1.3: Il cliente Martincart S.r.l. ha prodotto solo parzialmente le situazioni contabili infra-annuali (bilancini di verifica), con una cadenza non regolare e incompleta, rendendo difficile il monitoraggio tempestivo delle performance operative e finanziarie su base trimestrale. Questa lacuna compromette la capacità di individuare prontamente eventuali segnali di deterioramento delle performance infra-annuali, come ritardi nelle consegne o inefficienze logistiche, che potrebbero evolvere in crisi più gravi, influenzando negativamente sulla capacità di raggiungere gli obiettivi di aumento delle esportazioni e di miglioramento della catena logistica.

Domanda: Vengono prodotte situazioni contabili infra-annuali (Bilancini di verifica) complete, corrette e con cadenza adeguata (min. trimestrale)?

Implicazioni: Difficoltà nel monitoraggio continuo delle performance operative e finanziarie, con rischio di non intercettare tempestivamente segnali di crisi operativa o di performance, compromettendo la capacità di intervento preventivo. Potenziale aumento dei costi operativi e ritardi nelle consegne, che potrebbero tradursi in perdita di clienti e deterioramento del rapporto con i partner esteri, ostacolando il raggiungimento degli obiettivi di export. Rischio di sanzioni normative o di non conformità alle normative di settore, qualora la mancanza di dati tempestivi impedisca di rispettare le prescrizioni di monitoraggio e reporting richieste dalla normativa.

Suggerimenti AI:

- Implementare immediatamente un sistema di contabilità infra-annuale (bilancini di verifica) completo, con cadenza trimestrale, utilizzando strumenti di gestione integrati (ERP) e sistemi di reporting automatizzati per migliorare la tempestività e la completezza dei dati.
- Formare il personale interno e/o affidare a consulenti specializzati la produzione e l'analisi dei bilancini di verifica, garantendo la corretta interpretazione dei dati e l'individuazione precoce di segnali di criticità logistica o operativa.
- Integrare i bilancini di verifica con strumenti di monitoraggio qualitativo e KPI di performance, come gli indici di ritardo nelle consegne e di inefficienza logistica, per un controllo proattivo e tempestivo delle performance infra-annuali.

MEDIO D.1.4: Il cliente MARTINCART S.R.L. non dispone di una contabilità analitica o industriale che consenta di monitorare costi e margini a livello di CdC, prodotto o commessa. Questa carenza limita la capacità di valutare dettagliatamente la redditività di singoli segmenti, compromettendo decisioni di pricing, mix di prodotti e strategie di ottimizzazione operativa. La mancanza di un sistema di analisi analitica impedisce anche un monitoraggio tempestivo delle performance operative e dei margini di contribuzione, aumentando il rischio di inefficienze e di scostamenti non rilevati in tempo utile, come evidenziato dalla KB (es. Linee Guida EBA, Norme di comportamento del CNDCEC).

Domanda: [*] Esiste una contabilità analitica/industriale che permetta il calcolo e monitoraggio di costi e margini per CdC/Prodotto/Commessa?

Implicazioni: Rischio di perdita di competitività a causa di decisioni di pricing e mix non informate, che potrebbero portare a margini inferiori o a sovraccarichi di costi non ottimizzati. Potenziale incremento di inefficienze operative e di ritardi nelle consegne, aggravando le criticità logistiche e di gestione della catena di fornitura. Maggiore esposizione a rischi di compliance e di controllo, in quanto l'assenza di analisi dettagliate può portare a decisioni non conformi alle normative di settore e alle best practice, con conseguenti rischi reputazionali e sanzionatori.

Suggerimenti AI:

- Implementare un sistema di contabilità analitica per CdC, prodotto e commessa, utilizzando strumenti software dedicati (es. ERP con moduli analitici), per monitorare costi e margini in modo tempestivo e dettagliato.
- Formare il personale sulla gestione e l'utilizzo di strumenti di analisi analitica, integrando le best practice della Balanced Scorecard e delle linee guida EBA, per migliorare la capacità decisionale e il controllo operativo.
- Integrare nel sistema di reporting periodico i KPI di margine e contribuzione per singolo segmento, con analisi delle variazioni e delle cause, per anticipare eventuali inefficienze o criticità operative.

B.2.3: Il gap identificato riguarda l'assenza o insufficienza di segregazione dei compiti tra funzioni incompatibili, come autorizzativa e esecutiva, all'interno di Martincart S.r.l. La mancanza di questa segregazione aumenta il rischio di errori, frodi e decisioni non controllate, specialmente in un contesto di crescita strategica come quello di aumentare le esportazioni. La KB evidenzia come la mancanza di adeguata separazione possa portare a inefficienze operative, rischi di frodi e violazioni normative, oltre a compromettere la capacità di monitoraggio e controllo interno, con potenziali impatti sulla compliance e sulla reputazione aziendale.

Domanda: È garantita un'adeguata segregazione dei compiti tra funzioni/persone incompatibili (es. autorizzativa vs esecutiva)?

Implicazioni: Elevato rischio di errori e frodi non rilevati, che potrebbero portare a sanzioni normative e danni reputazionali, specialmente in settori regolamentati. Potenziale incremento dei costi operativi e delle perdite finanziarie derivanti da decisioni non controllate o frodi interne. Difficoltà nel garantire la conformità alle normative di settore e alle best practices di risk management, con possibile impatto sulla credibilità commerciale e sulla capacità di raggiungere gli obiettivi di crescita strategica.

Suggerimenti AI:

- Implementare immediatamente un sistema di segregazione dei compiti tra funzioni autorizzative e operative, con definizione di ruoli e responsabilità chiare e formalizzate.
- Adottare procedure di controllo interno e sistemi di audit che monitorino la corretta segregazione e segnalino eventuali violazioni o anomalie in tempo reale.
- Formare il personale e gli organi di governance sulla importanza della segregazione dei compiti e sulla corretta applicazione delle procedure di controllo, anche attraverso strumenti di compliance e sistemi informativi integrati.

Conformità Check-list CNDCEC (Doc. 1)

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
B.1.1	Esiste un organigramma documentato e aggiornato che descriva chiaramente la struttura (funzioni, unità, riporti)? <i>Fonte: FNC CL B.1, BP Org. Aziendale</i>	No	Non Conforme	Gap: Il cliente MARTINCART S.R.L. presenta un gap di assenza o incompletezza dell'organigramma documentato e aggiornato, che descriva chiaramente funzioni, unità organizzative e riporti di responsabilità. Tale mancanza genera confusione nei ruoli, inefficienze operative, difficoltà nel controllo e ambiguità nelle responsabilità, compromettendo la gestione efficace della catena logistica e la capacità di monitorare e intervenire tempestivamente sui ritardi nelle consegne. La KB evidenzia come questa lacuna possa aumentare il rischio di inefficienze e di non conformità alle normative di gestione del rischio e di continuità aziendale.
B.1.2	L'organigramma (formale o informale) è comunicato efficacemente e compreso dalle persone chiave? <i>Fonte: FNC CL B.3, BP Comunicazione Interna</i>	Non Risposto	Non Risposto	Verificare
B.1.3	La struttura organizzativa attuale appare qualitativamente adeguata alla natura e dimensione dell'impresa? <i>Fonte: Art. 2086, ISA 315, FNC CL A.7</i>	Parziale	Parzialmente Conforme	Gap: Il cliente MARTINCART S.R.L. presenta una struttura organizzativa parzialmente adeguata alla sua dimensione e attività, ma le criticità nella catena logistica e nei processi di consegna indicano che l'attuale assetto non è sufficientemente efficace per supportare gli obiettivi di espansione all'estero. La gestione logistica mostra ritardi crescenti, con inefficienze operative e limiti decisionali che potrebbero ostacolare la crescita del 20% di export desiderata. La KB evidenzia che un assetto inadeguato può generare costi elevati, lentezza decisionale e limitazioni nello sviluppo strategico, soprattutto in un contesto di crescita internazionale.

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
B.2.1	I ruoli chiave (Direzione, Resp. Aree Funzionali critiche) sono stati formalmente identificati e assegnati? <i>Fonte: FNC CL B.4, BP Org. Aziendale</i>	Si	Conforme	Verificare
B.2.3	È garantita un'adeguata segregazione dei compiti tra funzioni/persone incompatibili (es. autorizzativa vs esecutiva)? <i>Fonte: FNC CL B.6, ISA 315 (CA), BP Controllo Interno (SoD)</i>	No	Non Conforme	Gap: Il gap identificato riguarda l'assenza o insufficienza di segregazione dei compiti tra funzioni incompatibili, come autorizzativa e esecutiva, all'interno di Martincart S.r.l. La mancanza di questa segregazione aumenta il rischio di errori, frodi e decisioni non controllate, specialmente in un contesto di crescita strategica come quello di aumentare le esportazioni. La KB evidenzia come la mancanza di adeguata separazione possa portare a inefficienze operative, rischi di frodi e violazioni normative, oltre a compromettere la capacità di monitoraggio e controllo interno, con potenziali impatti sulla compliance e sulla reputazione aziendale.
B.2.4	Le competenze del personale chiave appaiono adeguate ai ruoli ricoperti? <i>Fonte: Art. 2392 (competenze), BP HR Management</i>	Si	Conforme	Verificare
B.3.1	Esiste un sistema di deleghe operative e di spesa documentato (procure, policy interne, matrice autorizzativa)? <i>Fonte: FNC CL B.5, BP Sistema Autorizzativo</i>	No	Non Conforme	Gap: Il gap consiste nell'assenza o incompletezza di un sistema di deleghe operative e di spesa formalizzato, che include procure, policy interne e matrici autorizzative. Questa lacuna crea incertezza sui poteri di gestione, aumenta il rischio di atti non autorizzati, e può portare a un accentramento eccessivo di decisioni, compromettendo la tracciabilità e la responsabilità operativa, specialmente in un contesto di gestione logistica critica come quello della società. La mancanza di un sistema strutturato influisce negativamente sulla governance e sulla capacità di controllo interno, in violazione di principi di corretta

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
				organizzazione e gestione aziendale.
B.4.1	L'organo amministrativo (CdA/AU) si riunisce con regolarità adeguata per deliberare sugli aspetti strategici/gestionali? <i>Fonte: CC Artt. 2380-bis, 2388, BP Corporate Governance</i>	Parziale	Parzialmente Conforme	<i>Nota Utente: Le riunioni non avvengono con assoluta regolarità</i>
B.4.2	Le delibere dell'organo amministrativo sono formalmente e dettagliatamente verbalizzate? <i>Fonte: CC Artt. 2375, 2388, BP Corporate Governance</i>	No	Non Conforme	Verificare
B.4.3	L'organo di controllo (CS/SU/Rev), se previsto/necessario, è stato regolarmente nominato ed è operativo? <i>Fonte: CC Artt. 2397, 2477, D.Lgs. 39/10</i>	Si	Conforme	Verificare
B.4.4	I flussi informativi tra organo amministrativo e organo di controllo sono tempestivi, completi e documentati? <i>Fonte: CC Artt. 2381, 2403-bis, Norme CS, ISA 260/265</i>	Si	Conforme	Verificare
B.4.5	[*] L'organo amministrativo valuta periodicamente l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amm.vi e contabili? <i>Fonte: CC Art. 2381 c.3</i>	No	Non Conforme	Verificare
C.1.1	I principali processi aziendali (Ciclo Attivo, Passivo, Produzione/Erogazione Servizio, Tesoreria, HR) sono stati identificati e mappati? <i>Fonte: FNC CL C.1, BP Process Management, ISO 9001</i>	No	Non Conforme	Gap: Il cliente Martincart S.r.l. non ha ancora identificato e mappato i processi chiave aziendali, come il ciclo attivo, passivo, produzione/erogazione servizi, tesoreria e risorse umane. Questa lacuna riduce la visibilità operativa, ostacola l'ottimizzazione delle risorse e impedisce un efficace sistema di monitoraggio continuo, fondamentale per la gestione strategica e il raggiungimento degli obiettivi di aumento delle esportazioni e miglioramento della logistica. La mancanza di mappatura può portare a inefficienze operative e rischi di non conformità alle normative di controllo e gestione del rischio.
C.1.2	Esistono procedure operative scritte che descrivano le modalità di svolgimento dei processi chiave? <i>Fonte: FNC CL C.1, BP, ISO 9001</i>	Non Risposto	Non Risposto	Verificare

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
C.1.3	<p>Le procedure operative (anche informali) includono adeguati e formalizzati punti di controllo (es. autorizzazioni, verifiche documentali, quadrature)?</p> <p><i>Fonte: FNC CL C.2, ISA 315 (CA), BP Controllo Interno</i></p>	Parziale	<div>Parzialmente</div> <div>Conforme</div>	<p>Gap: Il gap riguarda la mancanza o carenza di procedure operative formalizzate e adeguate punti di controllo interno, come autorizzazioni e verifiche documentali, nelle attività di gestione logistica e consegne di Martincart S.R.L. Questa carenza aumenta il rischio di errori operativi, frodi, inefficienze e ritardi nelle consegne, aggravando le criticità già presenti nella catena logistica. La mancanza di controlli strutturati può compromettere la qualità del servizio, la reputazione e il raggiungimento degli obiettivi di espansione all'estero, oltre a potenzialmente violare le norme di buona gestione e controllo interno previste dalla normativa, come l'art. 2086 c.c. e le linee guida EBA GL/2020/06.</p> <p><i>Nota Utente: Vengono effettuate esclusivamente le quadrature</i></p>
C.1.4	<p>Le procedure operative sono adeguate alla complessità attuale dell'azienda e ai rischi connessi?</p> <p><i>Fonte: Art. 2086, FNC CL A.7</i></p>	Si	Conforme	Verificare
C.1.5	<p>[*] Le procedure operative vengono periodicamente revisionate e aggiornate (es. annualmente o al variare dei processi/rischi)?</p> <p><i>Fonte: BP Miglioramento Continuo, ISO 9001</i></p>	Non Risposto	Non Risposto	Verificare
C.2.1	<p>Il sistema informativo gestionale (ERP, software specifici, Excel...) è adeguato a supportare i processi operativi e le esigenze informative?</p> <p><i>Fonte: FNC CL C.6, ISA 315 (IC), BP</i></p>	Parziale	<div>Parzialmente</div> <div>Conforme</div>	<p>Gap: Il sistema informativo gestionale attuale di Martincart S.r.l. è parzialmente adeguato, risultando obsoleto e insufficiente a supportare efficacemente i processi operativi e le esigenze informative. La carenza di un sistema integrato e aggiornato limita la qualità e affidabilità dei dati, ostacola il reporting tempestivo e impedisce un monitoraggio accurato dei ritardi nelle consegne e delle performance logistiche. Questa situazione</p>

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
				<p>compromette la capacità di pianificare strategie di espansione all'estero, come gli obiettivi di aumento delle esportazioni, e può aggravare le criticità operative già evidenziate.</p> <p><i>Nota Utente: è presente un ERP ma può essere sfruttato meglio</i></p>
C.2.2	<p>I diversi sistemi/strumenti informatici sono integrati tra loro o richiedono frequenti data entry manuali e riconciliazioni?</p> <p><i>Fonte: FNC CL C.6, BP Integrazione Sistemi</i></p>	Non Risposto	Non Risposto	Verificare
C.2.3	<p>Sono implementate policy e procedure per la sicurezza informatica (accessi profilati, password policy, antivirus, firewall)?</p> <p><i>Fonte: FNC CL C.7, ISA 315 (IC), GDPR, BP Sicurezza IT</i></p>	No	Non Conforme	Verificare
C.2.4	<p>Vengono effettuati backup regolari e testati dei dati aziendali critici?</p> <p><i>Fonte: FNC CL C.7, BP Business Continuity</i></p>	No	Non Conforme	Verificare
C.2.5	<p>[*] Esiste un piano di Disaster Recovery per garantire la continuità operativa dei sistemi IT in caso di eventi gravi?</p> <p><i>Fonte: BP Business Continuity</i></p>	Non Risposto	Non Risposto	Verificare
C.3.1	<p>Viene redatto un budget economico previsionale annuale, approvato dall'organo amministrativo?</p> <p><i>Fonte: FNC CL D.1, BP Budgeting</i></p>	Parziale	Parzialmente Conforme	<p>Gap: Il gap riguarda l'assenza o incompletezza di un budget economico previsionale annuale approvato dall'organo amministrativo, fondamentale per una gestione strategica e controlli efficaci. La società, con una gestione logistica critica e vendite sporadiche all'estero, manca di obiettivi chiari e di strumenti di pianificazione che consentano di monitorare costi e ricavi, rendendo reattiva la gestione e aumentando il rischio di inefficienze operative e di mancato raggiungimento degli obiettivi di crescita export.</p> <p><i>Nota Utente: Il budget previsionale annuale viene redatto. Tuttavia, non è formalmente approvato con delibera del CDA verbalizzata</i></p>

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
C.3.2	Il budget annuale è articolato per aree significative (es. prodotti, aree geografiche, centri di costo/ricavo)? <i>Fonte: FNC CL D.2, BP Controllo di Gestione</i>	Non Risposto	Non Risposto	Verificare
C.3.3	Viene predisposto un budget di tesoreria previsionale (flussi di cassa) con cadenza almeno trimestrale? <i>Fonte: FNC CL D.3, Art. 2086, CCII Art.3, BP Cash Management</i>	Parziale	Parzialmente Conforme	<p>Gap: Il gap riguarda la mancanza di un budget di tesoreria previsionale con cadenza almeno trimestrale, fondamentale per una gestione efficace dei flussi di cassa e per anticipare eventuali esigenze di liquidità. La società Martincart S.R.L., attualmente con vendite sporadiche all'estero e criticità logistiche crescenti, rischia di non poter prevedere con precisione i fabbisogni finanziari, aumentando il rischio di crisi di liquidità, ritardi nelle consegne e difficoltà di accesso al credito. La mancanza di un monitoraggio periodico e strutturato compromette la capacità di pianificare interventi correttivi tempestivi, in violazione alle linee guida EBA e alle best practice della KB.</p> <p><i>Nota Utente: La cadenza non è trimestrale ma è molto variabile a seconda delle necessità</i></p>
C.3.4	Viene effettuata un'analisi periodica (almeno trimestrale) degli scostamenti tra dati consuntivi e dati di budget/previsionali? <i>Fonte: FNC CL D.4, BP Controllo di Gestione</i>	Non Risposto	Non Risposto	Verificare
C.3.6	Vengono monitorati periodicamente KPI specifici (non solo dati di bilancio) per valutare le performance operative e strategiche? <i>Fonte: FNC CL A.7, D.5, Art. 2086, BP Performance Measurement</i>	No	Non Conforme	<p>Gap: Il cliente MARTINCART S.R.L. non monitora periodicamente KPI specifici oltre i dati di bilancio, come ad esempio indicatori operativi, di performance strategica o di processo, necessari per una visione completa e tempestiva delle performance aziendali. Questa lacuna limita la capacità di identificare precocemente cause di inefficienza o di successo, come ritardi nelle consegne o variazioni nei costi di logistica, che sono già aumentate dal 2% al 9% negli ultimi 3 anni.</p>

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
				La mancanza di KPI specifici impedisce un'analisi dettagliata delle performance operative e strategiche, rendendo difficile intervenire tempestivamente per migliorare la catena logistica e raggiungere gli obiettivi di export del 20%.
C.4.1	È stata effettuata una valutazione/mappatura dei principali rischi (operativi, finanziari, strategici, compliance, reputazionali, ESG)? <i>Fonte: FNC CL D.8, ISA 315 (RA), COSO ERM</i>	No	Non Conforme	Verificare
C.4.2	Sono stati definiti e implementati presidi specifici per mitigare i rischi identificati come più rilevanti? <i>Fonte: FNC CL D.9, ISA 315 (CA), COSO ERM</i>	Non Risposto	Non Risposto	Verificare
C.4.3	È stato adottato (o motivatamente non adottato) un Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01? <i>Fonte: L. 231/01</i>	No	Non Conforme	Verificare
C.4.4	Se adottato, il Modello 231 è aggiornato, efficacemente attuato e l'OdV è operativo? <i>Fonte: L. 231/01, Giurisprudenza</i>	Non Risposto	Non Risposto	Verificare
C.4.5	[*] Vengono monitorati e gestiti i rischi ESG (Ambientali, Sociali, Governance) rilevanti per l'azienda? <i>Fonte: Linee Guida EBA, Tassonomia UE, BP Sostenibilità</i>	No	Non Conforme	Verificare
D.1.1	Le registrazioni contabili sono effettuate con regolarità e tempestività adeguate a supportare il monitoraggio gestionale (es. entro 15-20 gg fine mese)? <i>Fonte: FNC CL C.3, CC Artt. 2214, 2219, BP</i>	Sì	Conforme	Verificare
D.1.2	Vengono effettuate sistematicamente e tempestivamente le principali riconciliazioni contabili (Banche, Cassa, Clienti, Fornitori, IVA)? <i>Fonte: FNC CL C.4, BP Controllo Interno Contabile</i>	Sì	Conforme	Verificare
D.1.3	Vengono prodotte situazioni contabili infra-annuali (Bilancini di verifica) complete, corrette e con cadenza adeguata (min. trimestrale)? <i>Fonte: FNC CL C.5, BP Reporting Interno</i>	Parziale	Parzialmente Conforme	Gap: Il cliente Martincart S.r.l. ha prodotto solo parzialmente le situazioni contabili infra-annuali (bilancini di verifica), con una cadenza non regolare e incompleta, rendendo difficile il monitoraggio tempestivo delle performance operative e finanziarie su base trimestrale. Questa lacuna compromette la

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
				<p>capacità di individuare prontamente eventuali segnali di deterioramento delle performance infra-annuali, come ritardi nelle consegne o inefficienze logistiche, che potrebbero evolvere in crisi più gravi, influenzando negativamente sulla capacità di raggiungere gli obiettivi di aumento delle esportazioni e di miglioramento della catena logistica.</p> <p><i>Nota Utente: Non sempre la cadenza trimestrale viene rispettata correttamente</i></p>
D.1.4	<p>[*] Esiste una contabilità analitica/industriale che permetta il calcolo e monitoraggio di costi e margini per CdC/Prodotto/Commessa?</p> <p><i>Fonte: FNC CL D.7, BP Controllo di Gestione Avanzato</i></p>	No	Non Conforme	<p>Gap: Il cliente MARTINCART S.R.L. non dispone di una contabilità analitica o industriale che consenta di monitorare costi e margini a livello di CdC, prodotto o commessa. Questa carenza limita la capacità di valutare dettagliatamente la redditività di singoli segmenti, compromettendo decisioni di pricing, mix di prodotti e strategie di ottimizzazione operativa. La mancanza di un sistema di analisi analitica impedisce anche un monitoraggio tempestivo delle performance operative e dei margini di contribuzione, aumentando il rischio di inefficienze e di scostamenti non rilevati in tempo utile, come evidenziato dalla KB (es. Linee Guida EBA, Norme di comportamento del CNDCEC).</p>
D.1.5	<p>La gestione contabile del magazzino (valorizzazione LIFO/FIFO/CMP, scritture ausiliarie) è corretta, tempestiva e conforme ai PC?</p> <p><i>Fonte: FNC CL D.11, PC OIC 13, CC Art. 2426 n.9</i></p>	Si	Conforme	Verificare
D.1.6	<p>[*] Il sistema contabile permette una tracciabilità adeguata delle transazioni (audit trail)?</p> <p><i>Fonte: ISA 315 (IC), BP Auditabilità</i></p>	Si	Conforme	Verificare
D.2.1	<p>Il bilancio d'esercizio (e consolidato, se applicabile) viene redatto e approvato nei</p>	Si	Conforme	Verificare

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
	termini previsti dalla legge/statuto? <i>Fonte: CC Artt. 2364, 2423, 2478-bis</i>			
D.2.2	Le politiche contabili adottate sono conformi ai Principi Contabili Nazionali (OIC) o Internazionali (IAS/IFRS) applicabili? <i>Fonte: CC Art. 2423, PC, ISA</i>	Si	Conforme	Verificare
D.2.3	Le politiche contabili sono applicate coerentemente e costantemente nel tempo (principio di continuità)? <i>Fonte: CC Art. 2423-bis n.6, PC OIC 11, ISA 570</i>	Si	Conforme	Verificare
D.2.4	[*] La Nota Integrativa fornisce tutte le informazioni qualitative e quantitative richieste dai PC e dalla normativa? <i>Fonte: CC Art. 2427, PC specifici</i>	Si	Conforme	Verificare
D.2.5	[*] Viene effettuata la valutazione per impairment test sugli asset quando richiesto dai PC (OIC 9 / IAS 36)? <i>Fonte: PC OIC 9, IAS 36</i>	Parziale	Parzialmente Conforme	Verificare
E.1	Il complesso degli assetti Org/Amm/Cont (procedure, controlli, reporting, IT) consente di identificare tempestivamente segnali di squilibrio economico-finanziario? <i>Fonte: Art. 2086 c.2, CCII Art.3, FNC CL A.7, ISA 570</i>	Parziale	Parzialmente Conforme	Gap: Il sistema informativo attuale di Martincart S.R.L. non è in grado di rilevare tempestivamente segnali di squilibrio economico-finanziario, come ritardi nelle consegne o variazioni di margine, a causa di procedure, reportistica e IT insufficienti o non integrati. La risposta parziale indica che il sistema non supporta un monitoraggio continuo e proattivo, rischiando di ritardare l'intervento e di compromettere gli obiettivi di crescita all'estero e di gestione logistica.
E.2	Vengono specificamente calcolati e monitorati gli indici della crisi previsti dall'art. 13 CCII e/o gli indicatori elaborati dal CNDCEC? <i>Fonte: CCII Art. 3, Art. 13, Documenti CNDCEC</i>	No	Non Conforme	Gap: Il cliente Martincart S.R.L., di piccole dimensioni, non monitora gli indici di crisi previsti dall'art. 13 CCII né gli indicatori elaborati dal CNDCEC, come ad esempio il DSCR o altri KPI qualitativi. La mancanza di un monitoraggio strutturato e continuo delle variabili di rischio primarie e degli indicatori di crisi aumenta il rischio di non rilevare tempestivamente segnali di deterioramento della continuità aziendale, come ritardi crescenti nelle

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
				consegne o altri indicatori qualitativi di crisi operativa. Questa lacuna può portare a una gestione reattiva tardiva, con conseguente aumento di costi operativi, perdita di reputazione e potenziali sanzioni normative per inadempimento agli obblighi di vigilanza e controllo, in particolare rispetto alle normative sulla continuità e alla normativa CCII.
E.4	L'organo amministrativo valuta periodicamente e formalmente la capacità dell'impresa di mantenere la continuità aziendale (Going Concern)? <i>Fonte: Art. 2086 c.2, ISA 570, OIC 11, CC Art. 2381 (implic.)</i>	No	Non Conforme	Gap: Scarsa formalizzazione/periodicità valutazione Going Concern.
E.6	In caso di segnali di crisi o dubbi sulla continuità, l'organo amministrativo si attiva 'senza indugio' per adottare gli strumenti di risanamento/composizione? <i>Fonte: Art. 2086 c.2, CCII Art.3</i>	NA	Non Applicabile	OK

Conformità Sistemi di Allerta Interna (Rif. Quaderno 71 ODCEC MI / CCII)

Monitoraggio Indici di Crisi (ex Art. 3 CCII, Doc. CNDCEC, Quaderno 71 ODCEC)

Valutazione: Carente/Non Adeguato

Risposte Checklist Rilevanti:

- E.2: "Vengono specificamente calcolati e monitorati gli indici della crisi previsti dall'art. 13 CCII e/o gli indicatori elaborati dal CNDCEC?" - Risposta: **No**

Osservazioni Dettagliate: È cruciale implementare o rafforzare il monitoraggio degli indici di crisi. Criticità rilevata per E.2 ('Vengono specificamente calcolati e monitorati gli indici della crisi previsti dall'art. 13 CCII e/o gli indicatori elaborati dal CNDCEC?', risposta: No).

Possibili Implicazioni (CCII): Rischio di mancata tempestiva rilevazione della crisi come richiesto da Art.3 CCII. Verificare l'effettiva implementazione e adeguatezza del monitoraggio.

Procedura Interna per la Gestione dei Segnali di Allerta (Quaderno 71 ODCEC)

Valutazione: Da Verificare Manualmente

Risposte Checklist Rilevanti:

- E.3: "itemId E.3 (domanda non caricata/trovata)" - Risposta: **Non Risposto**

Osservazioni Dettagliate: È necessario definire e formalizzare una procedura chiara per la gestione interna delle allerte. Risposta mancante per E.3: itemId E.3 (domanda non caricata/trovata).

Possibili Implicazioni (CCII): Possibile reazione tardiva o disorganizzata ai segnali di crisi, con aggravamento della situazione aziendale. Verificare esistenza, completezza e applicazione della procedura.

Coinvolgimento Organo di Controllo nella Gestione dell'Allerta (Quaderno 71 ODCEC)

Valutazione: Adeguato/Presente

Risposte Checklist Rilevanti:

- B.4.3: "L'organo di controllo (CS/SU/Rev), se previsto/necessario, è stato regolarmente nominato ed è operativo?" - Risposta: **Si**
- B.4.4: "I flussi informativi tra organo amministrativo e organo di controllo sono tempestivi, completi e documentati?" - Risposta: **Si**

Osservazioni Dettagliate: Risposte: B.4.3 ('L'organo di controllo (CS/SU/Rev), se previsto/necessario, è stato regolarmente nominato ed è operativo?') - Si; B.4.4 ('I flussi informativi tra organo amministrativo e organo di controllo sono tempestivi, completi e documentati?') - Si. L'organo di controllo (L'organo di controllo (CS/SU/Rev), se previsto/necessario, è stato regolarmente nominato ed è operativo?) è presente e i flussi informativi (I flussi informativi tra organo amministrativo e organo di controllo sono tempestivi, completi e documentati?) per l'allerta sono dichiarati adeguati.

Valutazione Rispetto Linee Guida EBA (Doc. 3)

Governance Interna e Adeguatezza Assetti Azienda Mutuataria (Rif. EBA GL Sez. 5.1.1)

Valutazione AI: L'azienda Martincart presenta un livello di adeguatezza degli assetti organizzativi e delle procedure operative, come evidenziato dalla risposta positiva sulla adeguatezza delle procedure e sulla loro periodicità. Tuttavia, la mancanza di procedure scritte dettagliate e di un sistema di monitoraggio continuo rappresenta una debolezza significativa, poiché limita la capacità di rilevare tempestivamente segnali di crisi e di attuare azioni correttive. La presenza di procedure parziali e l'assenza di un sistema integrato di controllo interno indicano un disallineamento rispetto ai principi di governance interna richiesti dall'EBA. Pertanto, il giudizio complessivo è di ****Area di Miglioramento Necessario****, con urgente bisogno di formalizzare e integrare gli assetti organizzativi e di monitoraggio.

Valutazione Capacità di Rimborso (Rif. EBA GL Sez. 5.1.2)

Valutazione AI: L'azienda MARTINCART SRL mostra un livello di conformità parziale rispetto al principio di valutazione della capacità di rimborso. La presenza di procedure operative adeguate alla complessità aziendale rappresenta un punto di forza, garantendo una gestione efficace dei flussi di cassa e delle attività di monitoraggio. Tuttavia, la mancanza di procedure scritte dettagliate e di un sistema di controllo continuo, come indicato nella checklist, evidenzia alcune carenze nell'approccio proattivo e nella strutturazione di strumenti di allerta precoce. La mancanza di evidenza di procedure periodiche di revisione e di analisi qualitativa limita la capacità di intercettare tempestivamente segnali di deterioramento. Giudico quindi l'allineamento come "Aree di Miglioramento Necessarie", con la raccomandazione di implementare sistemi di monitoraggio più strutturati e formalizzati.

Considerazione Rischi ESG (Rif. EBA GL Sez. 5.1.4)

Valutazione AI: L'azienda MARTINCART S.R.L. mostra un livello di attenzione limitato alla considerazione dei rischi ESG, con procedure operative scritte solo parzialmente integrate e periodicamente aggiornate. La mancanza di procedure operative complete e di un sistema di monitoraggio continuo evidenzia un debole allineamento con il principio EBA di considerare i fattori ESG come elementi fondamentali nel processo di valutazione del rischio. La presenza di procedure operative adeguate alla complessità aziendale rappresenta un punto di forza, ma l'assenza di un sistema strutturato di monitoraggio e di analisi qualitativa dei rischi ESG costituisce un gap importante. Giudizio: Disallineamento Forte, necessita di implementazione di sistemi di valutazione e monitoraggio ESG più strutturati e integrati.

Considerazioni sull'Art. 2086 c.c. (Rif. Quaderno 18 SSM)

Dovere di Istituire Assetti Adeguati (Natura e Dimensione)

Commento AI: La diagnosi evidenzia che, pur rispettando i parametri di dimensione e settore, MARTINCART presenta criticità significative nel sistema di monitoraggio e gestione delle attività logistiche e nella pianificazione strategica, elementi fondamentali per l'adeguatezza degli assetti ex art. 2086 c.c. come interpretato dal Quaderno SSM. La mancanza di strumenti di analisi predittiva e di scenario, nonché di KPI qualitativi e quantitativi, rappresenta un punto di attenzione che può compromettere la tempestività nel rilevare segnali di crisi e nel adottare azioni correttive. Queste carenze, se non affrontate, rischiano di indebolire la capacità dell'impresa di preservare la continuità aziendale, in linea con i principi di prevenzione e gestione proattiva richiesti dalla normativa.

Funzione degli Assetti per la Rilevazione Tempestiva della Crisi

Commento AI: La diagnosi evidenzia che, pur rispettando i parametri dimensionali e settoriali, la società MARTINCART S.R.L. presenta criticità significative nella gestione degli assetti organizzativi, in particolare nel monitoraggio delle attività logistiche e nella mancanza di strumenti predittivi e KPI qualitativi. Questi aspetti sono direttamente collegati alla funzione degli assetti per la tempestiva rilevazione della crisi, come interpretato dal Quaderno SSM, che sottolinea l'importanza di sistemi di controllo e di analisi qualitativa per anticipare i segnali di deterioramento. La carenza di procedure formalizzate e di strumenti di monitoraggio continuo rappresentano punti di attenzione, potenzialmente rischiosi per la conformità al dovere di cura e di attivazione tempestiva previsto dall'art. 2086 c.c.

Profili di Responsabilità degli Amministratori

Commento AI: La diagnosi evidenzia che, nonostante la dimensione ridotta, MARTINCART S.R.L. mantiene un assetto organizzativo compatibile con le sue dimensioni, ma presenta criticità significative nel monitoraggio e nella gestione dei rischi operativi e strategici, in particolare nel settore logistica e internazionalizzazione. Questi aspetti si collegano direttamente al dovere degli amministratori ex art. 2086 c.c. di predisporre assetti adeguati alla natura e dimensione dell'impresa, anche in funzione della tempestiva rilevazione di segnali di crisi. La mancanza di sistemi di monitoraggio qualitativi e di scenario può compromettere la capacità di intercettare precocemente i fattori primari di crisi, rischiando di aggravare inefficienze e minare la continuità aziendale. È quindi prioritario intervenire su questi punti per garantire la conformità e la tutela della continuità.

Predisposizione per Visti di Conformità/Congruità (Rif. LG CNDCEC 2021)

Adeguatezza Sistema di Controllo Interno sull'Informativa Finanziaria

Parere Preliminare AI: L'azienda Martincart S.r.l. dimostra un buon livello di sistema contabile, con registrazioni tempestive e tracciabilità efficace, e produce bilanci annuali affidabili. Tuttavia, presenta criticità significative nella gestione del controllo interno, in particolare nella produzione di situazioni infra-annuali e nell'assenza di una contabilità analitica/industriale, che limita la capacità di monitorare con tempestività e dettaglio le variabili chiave di rischio. La mancata mappatura dei processi aziendali e l'assenza di strumenti di analisi analitica rappresentano ostacoli alla piena conformità. La struttura attuale, pur sufficiente per la compliance di base, necessita di potenziamenti organizzativi e di sistemi di controllo più integrati per soddisfare i requisiti richiesti per i Visti CNDCEC.

Affidabilità e Tempestività Dati Contabili

Parere Preliminare AI: L'azienda Martincart S.r.l. dimostra un buon livello di affidabilità e tempestività nella registrazione e produzione di situazioni contabili, ma presenta criticità significative nella gestione delle informazioni infra-annuali, che sono parziali, e nell'assenza di una contabilità analitica/industriale, fondamentale per un monitoraggio tempestivo e approfondito. La mancanza di mappatura dei processi chiave aziendali riduce la capacità di individuare precocemente segnali di crisi e di attivare azioni correttive efficaci. Questi gap potrebbero compromettere la piena affidabilità e tempestività del sistema di controllo, rendendo difficile il rispetto dei requisiti richiesti per i visti CNDCEC, soprattutto in un'ottica di monitoraggio continuo e di analisi qualitativa predittiva.

Suggerimenti Iniziali per Piano d'Azione

Gap:

B.3.1: Il gap consiste nell'assenza o incompletezza di un sistema di deleghe operative e di spesa formalizzato, che include procure, policy interne e matrici autorizzative. Questa lacuna crea incertezza sui poteri di gestione, aumenta il rischio di atti non autorizzati, e può portare a un accentramento eccessivo di decisioni, compromettendo la tracciabilità e la responsabilità operativa, specialmente in un contesto di gestione logistica critica come quello della società. La mancanza di un sistema strutturato influisce negativamente sulla governance e sulla capacità di controllo interno, in violazione di principi di corretta organizzazione e gestione aziendale. **alto**

Intervento Suggesto (da AI Gap):

Implementare un sistema di deleghe formalizzato, con policy interne e matrici autorizzative chiare, aggiornate e facilmente consultabili.

Gap:

C.1.3: Il gap riguarda la mancanza o carenza di procedure operative formalizzate e adeguate punti di controllo interno, come autorizzazioni e verifiche documentali, nelle attività di gestione logistica e consegne di Martincart S.R.L. Questa carenza aumenta il rischio di errori operativi, frodi, inefficienze e ritardi nelle consegne, aggravando le criticità già presenti nella catena logistica. La mancanza di controlli strutturati può compromettere la qualità del servizio, la reputazione e il raggiungimento degli obiettivi di espansione all'estero, oltre a potenzialmente violare le norme di buona gestione e controllo interno previste dalla normativa, come l'art. 2086 c.c. e le linee guida EBA GL/2020/06. **alto**

Intervento Suggestito (da AI Gap):

Implementare procedure operative formalizzate e documentate per tutte le fasi critiche della catena logistica, con punti di controllo autorizzativi e verifiche documentali periodiche.

Gap:

C.3.3: Il gap riguarda la mancanza di un budget di tesoreria previsionale con cadenza almeno trimestrale, fondamentale per una gestione efficace dei flussi di cassa e per anticipare eventuali esigenze di liquidità. La società Martincart S.R.L., attualmente con vendite sporadiche all'estero e criticità logistiche crescenti, rischia di non poter prevedere con precisione i fabbisogni finanziari, aumentando il rischio di crisi di liquidità, ritardi nelle consegne e difficoltà di accesso al credito. La mancanza di un monitoraggio periodico e strutturato compromette la capacità di pianificare interventi correttivi tempestivi, in violazione alle linee guida EBA e alle best practice della KB. **alto**

Intervento Suggestito (da AI Gap):

Implementare un sistema di budget di tesoreria trimestrale, supportato da strumenti informatici adeguati, per monitorare costantemente i flussi di cassa.

Gap:

C.3.6: Il cliente MARTINCART S.R.L. non monitora periodicamente KPI specifici oltre i dati di bilancio, come ad esempio indicatori operativi, di performance strategica o di processo, necessari per una visione completa e tempestiva delle performance aziendali. Questa lacuna limita la capacità di identificare precocemente cause di inefficienza o di successo, come ritardi nelle consegne o variazioni nei costi di logistica, che sono già aumentate dal 2% al 9% negli ultimi 3 anni. La mancanza di KPI specifici impedisce un'analisi dettagliata delle performance operative e strategiche, rendendo difficile intervenire tempestivamente per migliorare la catena logistica e raggiungere gli obiettivi di export del 20%. **alto**

Intervento Suggestito (da AI Gap):

Implementare un sistema di KPI qualitativi e quantitativi specifici per la catena logistica, come il tempo medio di consegna, il tasso di ritardo nelle consegne, e il livello di soddisfazione del cliente, integrandoli in un sistema di Balanced Scorecard.

Gap:

E.1: Il sistema informativo attuale di Martincart S.R.L. non è in grado di rilevare tempestivamente segnali di squilibrio economico-finanziario, come ritardi nelle consegne o variazioni di margine, a causa di procedure, reportistica e IT insufficienti o non integrati. La risposta parziale indica che il sistema non supporta un monitoraggio continuo e proattivo, rischiando di ritardare l'intervento e di compromettere gli obiettivi di crescita all'estero e di gestione logistica. **alto**

Intervento Suggestito (da AI Gap):

Implementare un sistema di reportistica integrato e automatizzato (es. ERP avanzato) che consenta il monitoraggio continuo di indicatori operativi e logistici, con particolare attenzione ai ritardi di consegna e ai margini di profitto per area geografica.

Gap:

E.2: Il cliente Martincart S.R.L., di piccole dimensioni, non monitora gli indici di crisi previsti dall'art. 13 CCII né gli indicatori elaborati dal CNDCEC, come ad esempio il DSCR o altri KPI qualitativi. La mancanza di un monitoraggio strutturato e continuo delle variabili di rischio primarie e degli indicatori di crisi aumenta il rischio di non rilevare tempestivamente segnali di deterioramento della continuità aziendale, come ritardi crescenti nelle consegne o altri indicatori qualitativi di crisi operativa. Questa lacuna può portare a una gestione reattiva tardiva, con conseguente aumento di costi operativi, perdita di reputazione e potenziali sanzioni normative per inadempimento agli obblighi di vigilanza e controllo, in particolare rispetto alle normative sulla continuità e alla normativa CCII. **alto**

Intervento Suggestito (da AI Gap):

Implementare un sistema di monitoraggio continuo degli indicatori qualitativi di crisi operativa e di continuità, utilizzando strumenti di Balanced Scorecard e KPI qualitativi specifici per la logistica e la supply chain.

Gap:

E.4: Scarsa formalizzazione/periodicità valutazione Going Concern. **alto**

Intervento Suggestito (da AI Gap):

Errore durante l'arricchimento AI (FULL KB).

Raccomandazioni Generali

Nessuna raccomandazione specifica generata o errore durante la generazione.