

# Report Diagnostico Adeguati Assetti

**Cliente:** MARTINCART S.R.L.

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

**Data Report:** 07/06/2025

## Executive Summary

L'analisi complessiva degli assetti aziendali di MARTINCART S.R.L. evidenzia un livello di adeguatezza complessiva che, pur non essendo ancora pienamente ottimale, si colloca in una condizione di rischio medio, con un totale gap di 15 punti, di cui 14 a rischio alto e 1 a rischio medio. La valutazione, basata su regole e parametri di riferimento, suggerisce che l'azienda mantiene un'organizzazione sufficientemente strutturata, ma presenta criticità rilevanti che richiedono interventi strategici mirati. Le aree di forza emergono nella capacità di mantenere una gestione operativa abbastanza stabile e nella presenza di alcune procedure di controllo interno, anche se ancora insufficienti per un monitoraggio tempestivo e completo dei rischi di crisi. Tuttavia, le principali aree di debolezza riguardano la catena logistica, che evidenzia ritardi crescenti nelle consegne, e la gestione delle esportazioni, ancora sporadica e poco strutturata, con rischi operativi e di mercato che potrebbero compromettere la continuità futura. Inoltre, si riscontra una carenza di sistemi di analisi predittiva e di strumenti di monitoraggio qualitativo, che impediscono di intercettare tempestivamente i segnali di deterioramento strategico e di mercato. Alla luce di questa diagnosi, le priorità strategiche fondamentali sono: innanzitutto, rafforzare la pianificazione e il controllo della catena logistica, adottando sistemi di monitoraggio più puntuali e strumenti di analisi predittiva, per ridurre i ritardi e migliorare la reattività operativa; in secondo luogo, sviluppare un sistema strutturato di analisi degli scenari di mercato e di rischio di cambio, al fine di sostenere le decisioni di espansione internazionale e di mitigare i rischi connessi all'export crescente. Infine, è essenziale implementare un sistema di KPI qualitativi e quantitativi, integrati in una Balanced Scorecard, che consenta di monitorare costantemente le variabili di rischio primarie e di intervenire preventivamente prima che si manifestino effetti critici sulla continuità aziendale. La corretta attuazione di queste priorità rappresenta un passo imprescindibile per elevare gli assetti organizzativi di MARTINCART, garantendo una gestione più efficace, un miglioramento della resilienza e una più forte capacità di affrontare le sfide di un mercato internazionale in rapida evoluzione. La strategia di intervento deve quindi essere orientata a costruire un sistema di gestione dinamico, predittivo e integrato, che favorisca la continuità e la crescita sostenibile dell'impresa nel medio-lungo termine.

## Analisi per Area

### Assetto Organizzativo

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

### Assetto Amministrativo

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

### Assetto Contabile

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

## Rilevazione Crisi

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

### Elenco Gap Rilevati (15)

**ALTO B.1.1:** Il gap riguarda l'assenza o incompletezza di un organigramma documentato e aggiornato che descriva chiaramente la struttura organizzativa di MARTINCART S.R.L., includendo funzioni, unità e rapporti di responsabilità. Questa carenza compromette la chiarezza dei ruoli, genera confusione gestionale, inefficienze operative e ambiguità nelle responsabilità, impedendo un efficace controllo interno e una corretta attribuzione di compiti. La mancanza di un organigramma formalizzato ostacola anche l'implementazione di sistemi di monitoraggio continuo e di strumenti di gestione del rischio, fondamentali per una società di dimensioni piccole ma con obiettivi di espansione internazionale e miglioramento logistica. La KB evidenzia come tale assetto sia essenziale per il rispetto delle norme di governance e per la prevenzione di rischi operativi e di compliance, anche in ottica di miglioramento delle performance e raggiungimento degli obiettivi strategici.

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

**Implicazioni:** Rischio di inefficienze operative e confusione nei ruoli, che può portare a ritardi nelle consegne e aumento dei costi, aggravando le criticità logistiche. Potenziale violazione delle norme di governance e responsabilità, con rischio di sanzioni o responsabilità amministrative in caso di controlli o audit, soprattutto considerando la normativa sulla trasparenza e la gestione dei rischi. Difficoltà nel monitorare e gestire efficacemente il rischio di crisi, compromettendo il raggiungimento degli obiettivi di crescita e di espansione internazionale, con possibile impatto negativo sul risultato economico e sulla reputazione aziendale.

**Suggerimenti AI:**

- Procedere alla redazione di un organigramma formalizzato, aggiornato e condiviso con tutte le funzioni aziendali, utilizzando strumenti di modellizzazione come la Balanced Scorecard per definire ruoli, responsabilità e relazioni di reporting.
- Implementare sistemi di controllo interno e di monitoraggio continuo, con KPI qualitativi e quantitativi, per verificare l'efficacia della struttura organizzativa e prevenire inefficienze o rischi di crisi.
- Formare il personale e gli organi di governance sull'importanza di una struttura chiara e formalizzata, anche attraverso strumenti di formazione e aggiornamento periodici, e integrare l'organigramma nel sistema di gestione aziendale.

**ALTO B.1.3:** Il gap evidenziato riguarda la struttura organizzativa attuale di Martincart S.R.L., che non risulta adeguata alla sua dimensione e natura, limitandosi a una configurazione parziale e non ottimale. La KB sottolinea l'importanza di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile che sia proporzionato e funzionale, integrando sistemi di controllo interno e KPI qualitativi per la rilevazione precoce di inefficienze e rischi. La situazione attuale rischia di generare inefficienze operative, costi elevati e limiti alla crescita, compromettendo la capacità di raggiungere gli obiettivi strategici di espansione internazionale e miglioramento logistica. La mancanza di un assetto strutturato e formalizzato impedisce un monitoraggio tempestivo e una gestione proattiva, fondamentali per il successo in un contesto competitivo e internazionale.

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

**Implicazioni:** Rischio di inefficienze operative e aumento dei costi, che può ridurre la marginalità e la competitività, specialmente nel settore export. Potenziale mancato raggiungimento degli obiettivi di crescita internazionale, compromettendo le strategie di espansione e le quote di mercato. Difficoltà nel monitorare tempestivamente i segnali di crisi, con rischio di ritardi nelle decisioni correttive e di perdita di opportunità di mercato, in violazione delle linee guida EBA GL/2020/06 Par. 4.3.2 e 4.3.4.

**Suggerimenti AI:**

- Procedere alla revisione e formalizzazione di un organigramma dettagliato, con ruoli, responsabilità e deleghe chiare, anche tramite strumenti di controllo qualitativo come la Balanced Scorecard.
- Implementare KPI qualitativi e sistemi di monitoraggio continuo, focalizzati sui fattori primari di crisi come la catena logistica, la soddisfazione del cliente e l'innovazione, seguendo le indicazioni della KB e delle linee guida EBA.
- Attivare un processo di analisi SWOT e mappe strategiche per definire obiettivi realistici e azioni correttive tempestive, integrando sistemi informativi di supporto e KPI qualitativi per il monitoraggio proattivo.

**ALTO B.2.3:** Il gap di inadeguata o assente segregazione dei compiti tra funzioni/persone incompatibili, come autorizzativa vs esecutiva, rappresenta un rischio critico per MARTINCART S.R.L. in quanto aumenta la vulnerabilità a errori e frodi non rilevati, compromettendo il controllo reciproco e la conformità alle best practices di risk governance. La mancanza di separazione strutturale può portare a decisioni operative non controllate, con potenziali impatti su efficienza, compliance normativa e obiettivi strategici, specialmente considerando la criticità di ritardi nelle consegne e la gestione logistica. La KB evidenzia che un assetto organizzativo privo di adeguata segregazione aumenta il rischio di errori sistemici e di non conformità alle norme di controllo interno, compromettendo la credibilità e la reputazione aziendale.

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

**Implicazioni:** Potenziale aumento del rischio di frodi e errori operativi, con conseguente perdita di risorse e danni reputazionali, violando le linee guida EBA GL/2020/06 Par. 4.3.2 e le raccomandazioni CNDCEC B.1. Rischio di sanzioni normative e di responsabilità in caso di inadempimenti, con impatto diretto sulla continuità aziendale e sugli obiettivi di crescita internazionale, in linea con le norme CCII e le best practices di risk governance. Possibile incremento dei costi di controllo e audit, con effetti negativi sulla redditività e sulla gestione operativa, in violazione delle raccomandazioni di internal control e compliance.

**Suggerimenti AI:**

- Implementare immediatamente un sistema di segregazione funzionale e operativa, definendo ruoli e responsabilità chiare e separate, anche attraverso procedure formalizzate e organigrammi aggiornati.
- Introdurre controlli e verifiche periodiche di conformità, con audit interno dedicato e formazione specifica del personale sulle best practices di segregazione e controllo reciproco, seguendo le indicazioni di G. Verna e le linee guida EBA GL/2020/06 Par. 4.3.2.
- Adottare strumenti di risk governance come la Balanced Scorecard, con KPI qualitativi e quantitativi, per monitorare costantemente la corretta separazione delle funzioni e prevenire rischi di frodi o errori sistemici.

**ALTO B.3.1:** Il gap consiste nell'assenza o incompletezza di un sistema di deleghe operative e di spesa formalizzato, come procure, policy interne e matrici autorizzative. Questa mancanza compromette la chiarezza e la distribuzione dei poteri, creando incertezza sui limiti di autorizzazione e sui soggetti legittimati. Per un'azienda piccola e familiare come Martincart, questa lacuna può portare a atti non autorizzati, rischi di responsabilità e inefficienze operative, impedendo un controllo efficace e il rispetto delle norme di governance, come previsto dall'art. 2086 c.c. e dalle linee guida EBA sulla gestione del rischio.

**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 responsabilità legali e sanzioni normative, violando le linee guida EBA GL/2020/06 Par. 4.3.2 e le norme di compliance., Perdita di controllo sui poteri di spesa e decisione, con potenziali inefficienze operative e ritardi nelle consegne, aggravando le criticità logistiche e compromettendo gli obiettivi di aumento delle esportazioni., Difficoltà nel monitorare e gestire i rischi operativi e di conformità, con possibile esposizione a rischi reputazionali e di non conformità alle normative di settore.

**Suggerimenti AI:**

- Implementare immediatamente un sistema di deleghe formalizzato, con procure e policy interne chiare, documentate e condivise con tutto il personale.
- Procedere alla creazione di una matrice autorizzativa digitale, con livelli di approvazione e soggetti legittimati, integrata nel sistema gestionale aziendale.
- Formare il management e i responsabili operativi sulla gestione delle deleghe e sui limiti di spesa, con procedure di verifica periodica e audit interno.

**ALTO C.1.1:** Il gap riguarda la mancata mappatura e identificazione dei processi aziendali chiave, come ciclo attivo, passivo, produzione/erogazione servizi, tesoreria e HR. Questa lacuna limita la visibilità operativa, ostacola l'implementazione di sistemi di controllo interno e di strumenti di analisi predittiva, come la Balanced Scorecard, fondamentali per il monitoraggio proattivo e la gestione del rischio di crisi. La mancanza di una mappa dettagliata impedisce di individuare le cause primarie di inefficienza, compromettendo la capacità di intervenire tempestivamente per prevenire il deterioramento della continuità aziendale, in linea con le raccomandazioni EBA e le linee guida CNDCEC.

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

**Implicazioni:** Rischio di perdita di controllo sui processi operativi critici, con potenziali inefficienze e aumento dei costi., Difficoltà nel rilevare tempestivamente segnali di crisi o inefficienze, compromettendo il rispetto degli obiettivi strategici., Potenziale violazione delle normative sulla gestione dei processi e controllo interno (es. art. 2086 c.c., linee guida CNDCEC), con rischio di sanzioni o responsabilità.

**Suggerimenti AI:**

- Procedere immediatamente alla mappatura dettagliata di tutti i processi aziendali chiave, coinvolgendo il management e le funzioni operative.
- Implementare strumenti di controllo e monitoraggio continuo, come la Balanced Scorecard, per rilevare segnali di inefficienza e crisi in tempo reale.
- Formare il personale e gli organi di controllo sulla rilevazione e analisi dei processi, adottando sistemi di reporting e KPI qualitativi e quantitativi.

**ALTO C.1.3:** Il gap riguarda l'assenza o carenza di punti di controllo interno formalizzati e adeguatamente strutturati nelle procedure operative di Martincart S.R.L., con riscontro parziale. Questa situazione si traduce in un rischio elevato di errori, frodi e inefficacia operativa, poiché la mancanza di punti di controllo documentati compromette la verifica e la tracciabilità delle operazioni, impedendo un efficace sistema di monitoraggio e prevenzione. La carenza di procedure formalizzate limita inoltre la capacità di individuare tempestivamente anomalie, influenzando negativamente sulla compliance normativa e sulla tutela della reputazione aziendale, oltre a ostacolare il raggiungimento degli obiettivi strategici di crescita e internazionalizzazione.

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

**Implicazioni:** Elevato rischio di errori e frodi operativi, con potenziali perdite finanziarie e danni reputazionali, in violazione delle norme di compliance e delle best practice di settore.,Incapacità di individuare tempestivamente inefficienze o anomalie nelle attività logistiche e di consegna, compromettendo la soddisfazione del cliente e il raggiungimento degli obiettivi di espansione all'estero.,Rischio di sanzioni normative e di responsabilità in caso di controlli da parte degli organi di vigilanza, a causa della mancanza di punti di controllo formalizzati e tracciabili.

**Suggerimenti AI:**

- Procedere alla formalizzazione di procedure operative standardizzate e documentate, con punti di controllo chiaramente definiti e responsabilità assegnate, seguendo le linee guida del CNDCEC B.1 e ISO 9001.
- Implementare un sistema di check-list e registrazioni digitali per tutte le attività logistiche e di consegna, assicurando la tracciabilità e la verifica periodica delle operazioni.
- Formare il personale sulle procedure di controllo interno e monitoraggio, con audit periodici e aggiornamenti documentali, per ridurre il rischio di errori e frodi.

**ALTO C.2.1:** Il sistema informativo gestionale inadeguato o obsoleto limita la capacità di monitorare con precisione i processi operativi e le esigenze informative di Martincart S.R.L., compromettendo la qualità dei dati e la tempestività delle analisi. Questa situazione ostacola la corretta pianificazione strategica, il controllo dei ritardi nelle consegne e la crescita internazionale, elementi fondamentali per raggiungere gli obiettivi di esportazione. La KB evidenzia che un sistema di controllo interno efficace, supportato da strumenti di analisi qualitativa e quantitativa, è essenziale per prevenire inefficienze e rischi di compliance, soprattutto in un contesto di crescita export e gestione logistica complessa.

**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 impatti sui margini di profitto.,Pericolo di perdite di reputazione e di non raggiungimento degli obiettivi di export, compromettendo la competitività internazionale.,Possibile violazione delle normative di compliance sui sistemi informativi, con sanzioni o penalizzazioni.

**Suggerimenti AI:**

- Implementare un sistema ERP aggiornato e integrato, con moduli specifici per logistica e export, supportato da un sistema di KPI qualitativi e quantitativi.
- Formare il personale sulla gestione e l'uso efficace di strumenti di Business Intelligence e Balanced Scorecard per il monitoraggio continuo delle performance.
- Procedere a una revisione periodica del sistema informativo, con audit interno e aggiornamenti tecnologici, per garantire affidabilità e tempestività dei dati.

**ALTO C.3.1:** Il gap riguarda l'assenza o incompletezza di un budget economico previsionale annuale approvato dall'organo amministrativo, elemento critico per una società con profilo di rischio medio e criticità logistiche. Questa lacuna compromette la chiarezza degli obiettivi strategici, ostacola il controllo dei costi e ricavi, e rende reattiva la gestione operativa, riducendo la capacità di pianificare interventi correttivi tempestivi. La mancanza di un piano formalizzato limita inoltre la possibilità di integrare sistemi di monitoraggio proattivi, fondamentali per un'azienda che mira ad aumentare l'export e migliorare la catena logistica.

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

**Implicazioni:** Rischio di inefficienza operativa e aumento dei costi non controllati, con potenziali impatti sui margini e sulla redditività futura., Perdita di opportunità di mercato e di crescita, poiché l'assenza di obiettivi chiari ostacola strategie di espansione internazionale., Rischio di sanzioni o non conformità normativa, in quanto la mancanza di pianificazione può violare principi di gestione e controllo previsti dalla normativa, come l'art. 2086 c.c. e le linee guida EBA.

**Suggerimenti AI:**

- Implementare immediatamente un sistema di pianificazione annuale formalizzato, coinvolgendo l'organo amministrativo e le funzioni operative.
- Adottare strumenti di controllo e monitoraggio continuo, come la Balanced Scorecard, per integrare obiettivi strategici e operativi e rilevare tempestivamente le deviazioni.
- Formalizzare e approvare il budget entro il prossimo trimestre, con coinvolgimento delle funzioni logistiche e commerciali, per migliorare la gestione delle consegne e delle vendite all'estero.

**ALTO C.3.3:** Il gap si manifesta nella mancanza di un budget di tesoreria previsionale con cadenza almeno trimestrale, compromettendo la capacità di anticipare i fabbisogni finanziari e monitorare i flussi di cassa futuri. Per una società piccola come MARTINCART, questa carenza impedisce un efficace sistema di gestione del rischio di liquidità, aumentando il rischio di crisi finanziaria improvvisa, con potenziali ripercussioni sulla continuità aziendale e sull'accesso al credito, in contrasto con le best practice della Balanced Scorecard e le linee guida EBA GL/2020/06 Par. 4.3.2.

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

**Implicazioni:** Rischio di crisi di liquidità improvvisa che può portare a inadempimenti e default, violando le norme di gestione del rischio e compromettendo la continuità aziendale., Difficoltà nel rispetto delle linee guida EBA GL/2020/06 Par. 4.3.2, che richiedono un monitoraggio continuo e tempestivo dei fabbisogni di cassa., Potenziale incremento dei costi di finanziamento e perdita di credibilità sul mercato, con possibili sanzioni normative in caso di inadempimento.

**Suggerimenti AI:**

- Implementare immediatamente un sistema di pianificazione mensile dei flussi di cassa, anche tramite strumenti semplici come fogli di calcolo o software ERP, per garantire aggiornamenti trimestrali.
- Introdurre procedure di monitoraggio e reporting interno, con responsabilità assegnate, per verificare costantemente i fabbisogni di liquidità e le variazioni rispetto alle previsioni.
- Formare il personale e gli amministratori sulla gestione della tesoreria e sui principi della Balanced Scorecard, per migliorare la capacità di analisi qualitativa e predittiva dei fabbisogni finanziari.

**ALTO C.3.6:** Il gap si manifesta nell'assenza di monitoraggio periodico di KPI specifici, non solo di dati di bilancio, per valutare le performance operative e strategiche di Martincart S.R.L. La mancanza di indicatori qualitativi e quantitativi mirati limita la capacità di identificare tempestivamente cause di inefficienza, rischi di logistica e ritardi, compromettendo la visione completa delle performance aziendali. Questo rappresenta un grave limite nel processo di gestione del rischio, ostacolando il rispetto dei principi di monitoraggio continuo e di proattività, fondamentali per un'impresa con obiettivi di crescita internazionale e gestione efficace della catena logistica.

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

**Implicazioni:** Rischio di perdita di competitività e di quote di mercato a causa di inefficienze operative non tempestivamente rilevate, con potenziali impatti sui ricavi e sulla marginalità. Potenziale aumento dei costi di gestione e ritardi nelle consegne, che potrebbero portare a sanzioni contrattuali o danni reputazionali, in violazione delle normative sulla qualità e logistica. Difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi strategici di esportazione, compromettendo la crescita del 20% del fatturato estero e la sostenibilità futura, in linea con le linee guida CNDCEC e EBA.

**Suggerimenti AI:**

- Implementare un sistema di KPI qualitativi e quantitativi specifici per la logistica, con monitoraggio mensile e dashboard di performance, utilizzando strumenti di Balanced Scorecard.
- Attivare un processo di audit interno periodico per verificare l'efficacia dei sistemi di controllo delle consegne e delle performance operative, con analisi delle cause di ritardo e inefficienze.
- Introdurre un sistema di reporting automatico e integrato con il sistema gestionale, con indicatori di performance chiave (KPI) sui tempi di consegna, rotazioni di magazzino e livelli di servizio, aggiornati mensilmente.

**ALTO D.1.4:** Il gap riguarda l'assenza di una contabilità analitica/industriale che permetta di monitorare costi e margini per centri di costo, prodotto o commessa. Questa lacuna compromette la capacità di analizzare dettagliatamente la redditività di singoli segmenti, fondamentale per una società con obiettivi di crescita export e gestione logistica critica. La mancanza di strumenti di analisi dettagliata ostacola decisioni di pricing, mix di prodotto e ottimizzazione delle risorse, rendendo difficile valutare le performance operative e strategiche in modo tempestivo e accurato, elemento essenziale per raggiungere gli obiettivi di incremento export e miglioramento logistica.

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

**Implicazioni:** Impossibilità di analizzare la marginalità per singolo prodotto o cliente, compromettendo la pianificazione strategica e la gestione del pricing, con potenziali perdite di mercato e margini. Rischio di decisioni operative e commerciali basate su dati aggregati o non dettagliati, aumentando il rischio di inefficienze e sprechi di risorse. Inadempimento alle best practice di gestione del rischio e controllo interno, come indicato nelle linee guida EBA e KB, con potenziali sanzioni o criticità di compliance.

**Suggerimenti AI:**

- Implementare un sistema di contabilità analitica per segmenti di prodotto e cliente, anche tramite strumenti di cost accounting semplificati, prioritariamente in fase di pianificazione.
- Formare il personale e i responsabili di produzione e logistica sull'utilizzo di strumenti di analisi dei costi e margini, anche attraverso software ERP e dashboard di KPI qualitativi.
- Integrare nel sistema di controllo interno un processo di revisione periodica dei costi e margini per segmento, con reportistica mensile o trimestrale, per un monitoraggio tempestivo e decisioni informate.

**ALTO E.1:** Il sistema informativo attuale dell'azienda, non idoneo a rilevare tempestivamente squilibri economico-finanziari, presenta carenze nell'integrazione dei dati, nella qualità delle informazioni e nella capacità di monitoraggio continuo. La mancanza di strumenti adeguati impedisce di identificare precocemente segnali di crisi, come variazioni nei ritardi di consegna o nelle performance logistiche, che sono fattori primari di crisi non visibili nei risultati passati. Questa situazione limita la capacità di intervento preventivo, aumentando il rischio di deterioramento della continuità aziendale e di conseguenti impatti finanziari e operativi, in violazione delle linee guida EBA e delle best practices KB.

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

**Implicazioni:** Rischio di perdita di competitività e di quote di mercato a causa di ritardi nelle consegne e inefficienze logistiche non tempestivamente individuate, che possono compromettere la soddisfazione del cliente e la reputazione aziendale. Potenziale aumento dei costi operativi e delle spese di gestione, con conseguente erosione dei margini di profitto e peggioramento della posizione finanziaria, in violazione delle norme EBA e delle best practices KB. Rischio di sanzioni normative e di responsabilità in caso di inadempimenti contrattuali o violazioni di norme di settore, dovute alla mancata rilevazione precoce dei segnali di crisi.

**Suggerimenti AI:**

- Implementare un sistema di monitoraggio continuo delle variabili logistiche e di consegna, utilizzando strumenti di Business Intelligence e KPI qualitativi, come la percentuale di ritardi e le variazioni nei tempi di consegna, integrando le informazioni con sistemi IT più evoluti.
- Formalizzare procedure di analisi e reportistica periodica sui segnali di allarme, coinvolgendo il management e il personale logistico, e adottare un sistema di alerting basato su KPI qualitativi e mappe di rischio, come suggerito dalle linee guida EBA e dalla KB.
- Integrare nel sistema informativo aziendale strumenti di analisi qualitativa, come la Balanced Scorecard, per monitorare gli aspetti non quantitativi e i fattori primari di crisi, garantendo un approccio proattivo e predittivo alla gestione del rischio.

**ALTO E.2:** Il gap si manifesta nella mancata o parziale attuazione del monitoraggio degli indicatori di crisi previsti dall'art. 13 CCII e/o dagli strumenti elaborati dal CNDCEC, come gli indici di crisi e gli EWIs. Questa lacuna compromette la capacità dell'azienda di intercettare tempestivamente i segnali primari di deterioramento, fondamentali per un intervento proattivo. La società, con una gestione logistica critica e una presenza internazionale limitata, rischia di non rispettare gli obblighi di monitoraggio preventivo, aumentando il rischio di non attivare tempestivamente le misure di allerta, con conseguente perdita di controllo sulla crisi emergente e potenziali sanzioni normative.

**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 sanzioni amministrative e penali per mancata conformità alle norme CCII, come l'art. 13 e le linee guida EBA, con possibili multe o interdizioni. Perdita di opportunità di intervento tempestivo, che può portare a crisi aziendali non controllate, aumento dei costi operativi e finanziari, e deterioramento della reputazione sul mercato internazionale. Incapacità di rispettare gli obiettivi strategici di aumento delle esportazioni e miglioramento della logistica, compromettendo la competitività futura e la crescita del 20% del fatturato estero.

**Suggerimenti AI:**

- Implementare immediatamente un sistema di monitoraggio continuo degli indicatori di crisi, integrando strumenti di soft e hard data, con dashboard di KPI qualitativi e quantitativi.
- Formare il management e il personale logistica sulla rilevazione precoce di segnali di crisi, anche attraverso l'adozione di metodologie della Balanced Scorecard e strumenti di analisi qualitativa.
- Verificare e aggiornare le procedure di compliance CCII, assicurando la corretta individuazione, registrazione e segnalazione degli indicatori primari di crisi, con formazione periodica e audit interno.



**ALTO E.4:** Il gap si manifesta nella mancanza di una valutazione periodica e formalizzata della capacità di mantenere il Going Concern, in un'azienda a responsabilità limitata con profilo di media complessità e gestione familiare. La scarsa formalizzazione e la mancata periodicità di questa valutazione impediscono di intercettare tempestivamente segnali di deterioramento, rischiando di sottovalutare i rischi operativi e finanziari, come ritardi nelle consegne, inefficienze logistiche e potenziali crisi di liquidità. La carenza di un sistema strutturato di monitoraggio qualitativo e quantitativo, integrato con strumenti di analisi predittiva e KPI di early warning, compromette la capacità di adottare decisioni correttive tempestive, aumentando il rischio di non conformità alle best practice di governance e alle normative di settore, come il D.Lgs. 2086/2019 e le linee guida EBA.

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

**Implicazioni:** Rischio di crisi operativa e finanziaria non tempestivamente individuata, con potenziali perdite di mercato e clienti, violazioni normative sulla continuità aziendale e responsabilità degli amministratori., Possibile esposizione a sanzioni normative e sanzioni civili per mancata conformità alle disposizioni di legge, come il D.Lgs. 2086/2019 e le linee guida EBA, con conseguente danno reputazionale e perdita di credibilità sul mercato., Incremento del rischio di insolvenza e di deterioramento patrimoniale, che potrebbe portare a costi di ristrutturazione più elevati e a un peggioramento delle condizioni di accesso al credito.

**Suggerimenti AI:**

- Implementare un sistema di monitoraggio continuo qualitativo e quantitativo, con KPI di early warning e mappe di rischio, integrando strumenti di analisi predittiva e analisi SWOT periodica.
- Formalizzare e pianificare incontri di valutazione periodica della continuità aziendale, con report strutturati e revisione semestrale, coinvolgendo il management e il collegio sindacale.
- Adottare un sistema di analisi qualitativa degli indicatori di rischio primari, con focus su fattori esterni come logistica, consegne, clima aziendale e gestione delle risorse, anche attraverso strumenti di Balanced Scorecard.

**MEDIO D.1.3:** Il gap si riferisce alla mancata o incompleta produzione di situazioni contabili infra-annuali (bilancini di verifica) complete, corrette e con cadenza trimestrale, essenziali per un monitoraggio tempestivo delle performance operative e finanziarie. Questa carenza limita la capacità dell'azienda di rilevare in modo proattivo segnali di deterioramento, ostacolando il rispetto delle best practice di controllo continuo e di early warning, fondamentali per un'impresa piccola con obiettivi di crescita all'estero e criticità logistiche. La mancanza di dati aggiornati impedisce un'analisi dinamica e rischia di compromettere la tempestività di intervento, fondamentale per mantenere la continuità e raggiungere gli obiettivi strategici di export.

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

**Implicazioni:** Rischio di mancato tempestivo intervento correttivo, che può portare a inefficienze operative e aumento dei ritardi nelle consegne, aggravando le criticità logistiche e compromettendo la soddisfazione del cliente., Difficoltà nel monitoraggio delle performance infra-annuali, con potenziale incremento dei costi operativi e perdita di competitività nel mercato internazionale., Rischio di non rispettare le normative di controllo interno e best practice di risk management, con possibili sanzioni o danni reputazionali.

**Suggerimenti AI:**

- Implementare immediatamente un sistema di contabilità analitica e di reporting trimestrale, anche tramite strumenti digitali e software gestionali, per garantire dati aggiornati e affidabili.
- Formare il personale amministrativo e gestionale sull'importanza di produrre bilancini di verifica completi e tempestivi, con procedure standardizzate e controlli di qualità.
- Introdurre un sistema di audit interno periodico, con check-list specifiche e KPI qualitativi, per monitorare la completezza e la correttezza delle situazioni contabili infra-annuali.

## Conformità Check-list CNDCEC (Doc. 1)

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
B.1.1	<p>Esiste un organigramma documentato e aggiornato che descriva chiaramente la struttura (funzioni, unità, riporti)?</p> <p><i>Fonte: FNC CL B.1, BP Org. Aziendale</i></p>	No	Non Conforme	<p><b>Gap:</b> Il gap riguarda l'assenza o incompletezza di un organigramma documentato e aggiornato che descriva chiaramente la struttura organizzativa di MARTINCART S.R.L., includendo funzioni, unità e rapporti di responsabilità. Questa carenza compromette la chiarezza dei ruoli, genera confusione gestionale, inefficienze operative e ambiguità nelle responsabilità, impedendo un efficace controllo interno e una corretta attribuzione di compiti. La mancanza di un organigramma formalizzato ostacola anche l'implementazione di sistemi di monitoraggio continuo e di strumenti di gestione del rischio, fondamentali per una società di dimensioni piccole ma con obiettivi di espansione internazionale e miglioramento logistica. La KB evidenzia come tale assetto sia essenziale per il rispetto delle norme di governance e per la prevenzione di rischi operativi e di compliance, anche in ottica di miglioramento delle performance e raggiungimento degli obiettivi strategici.</p>
B.1.2	<p>L'organigramma (formale o informale) è comunicato efficacemente e compreso dalle persone chiave?</p> <p><i>Fonte: FNC CL B.3, BP Comunicazione Interna</i></p>	Non Risposto	Non Risposto	Verificare
B.1.3	<p>La struttura organizzativa attuale appare qualitativamente adeguata alla natura e dimensione dell'impresa?</p> <p><i>Fonte: Art. 2086, ISA 315, FNC CL A.7</i></p>	Parziale	Parzialmente Conforme	<p><b>Gap:</b> Il gap evidenziato riguarda la struttura organizzativa attuale di Martincart S.R.L., che non risulta adeguata alla sua dimensione e natura, limitandosi a una configurazione parziale e non ottimale. La KB sottolinea l'importanza di un assetto</p>

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
				organizzativo, amministrativo e contabile che sia proporzionato e funzionale, integrando sistemi di controllo interno e KPI qualitativi per la rilevazione precoce di inefficienze e rischi. La situazione attuale rischia di generare inefficienze operative, costi elevati e limiti alla crescita, compromettendo la capacità di raggiungere gli obiettivi strategici di espansione internazionale e miglioramento logistica. La mancanza di un assetto strutturato e formalizzato impedisce un monitoraggio tempestivo e una gestione proattiva, fondamentali per il successo in un contesto competitivo e internazionale.
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	<b>Gap:</b> Il gap di inadeguata o assente segregazione dei compiti tra funzioni/persone incompatibili, come autorizzativa vs esecutiva, rappresenta un rischio critico per MARTINCART S.R.L. in quanto aumenta la vulnerabilità a errori e frodi non rilevati, compromettendo il controllo reciproco e la conformità alle best practices di risk governance. La mancanza di separazione strutturale può portare a decisioni operative non controllate, con potenziali impatti su efficienza, compliance normativa e obiettivi strategici, specialmente considerando la criticità di ritardi nelle consegne e la gestione logistica. La KB evidenzia che un assetto organizzativo privo di adeguata segregazione aumenta il rischio di errori sistemici e di non conformità alle norme di controllo interno,

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
				compromettendo la credibilità e la 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	<b>Gap:</b> Il gap consiste nell'assenza o incompletezza di un sistema di deleghe operative e di spesa formalizzato, come procure, policy interne e matrici autorizzative. Questa mancanza compromette la chiarezza e la distribuzione dei poteri, creando incertezza sui limiti di autorizzazione e sui soggetti legittimati. Per un'azienda piccola e familiare come Martincart, questa lacuna può portare a atti non autorizzati, rischi di responsabilità e inefficienze operative, impedendo un controllo efficace e il rispetto delle norme di governance, come previsto dall'art. 2086 c.c. e dalle linee guida EBA sulla gestione del rischio.
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

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
C.1.1	<p>I principali processi aziendali (Ciclo Attivo, Passivo, Produzione/Erogazione Servizio, Tesoreria, HR) sono stati identificati e mappati?</p> <p><i>Fonte: FNC CL C.1, BP Process Management, ISO 9001</i></p>	No	Non Conforme	<p><b>Gap:</b> Il gap riguarda la mancata mappatura e identificazione dei processi aziendali chiave, come ciclo attivo, passivo, produzione/erogazione servizi, tesoreria e HR. Questa lacuna limita la visibilità operativa, ostacola l'implementazione di sistemi di controllo interno e di strumenti di analisi predittiva, come la Balanced Scorecard, fondamentali per il monitoraggio proattivo e la gestione del rischio di crisi. La mancanza di una mappa dettagliata impedisce di individuare le cause primarie di inefficienza, compromettendo la capacità di intervenire tempestivamente per prevenire il deterioramento della continuità aziendale, in linea con le raccomandazioni EBA e le linee guida CNDCEC.</p>
C.1.2	<p>Esistono procedure operative scritte che descrivano le modalità di svolgimento dei processi chiave?</p> <p><i>Fonte: FNC CL C.1, BP, ISO 9001</i></p>	Non Risposto	Non Risposto	Verificare
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	Parzialmente Conforme	<p><b>Gap:</b> Il gap riguarda l'assenza o carenza di punti di controllo interno formalizzati e adeguatamente strutturati nelle procedure operative di Martincart S.R.L., con riscontro parziale. Questa situazione si traduce in un rischio elevato di errori, frodi e inefficacia operativa, poiché la mancanza di punti di controllo documentati compromette la verifica e la tracciabilità delle operazioni, impedendo un efficace sistema di monitoraggio e prevenzione. La carenza di procedure formalizzate limita inoltre la capacità di individuare tempestivamente anomalie, influenzando negativamente sulla compliance normativa e sulla tutela della reputazione</p>

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
				aziendale, oltre a ostacolare il raggiungimento degli obiettivi strategici di crescita e internazionalizzazione. <i>Nota Utente: Vengono effettuate esclusivamente le quadrature</i>
C.1.4	Le procedure operative sono adeguate alla complessità attuale dell'azienda e ai rischi connessi? <i>Fonte: Art. 2086, FNC CL A.7</i>	Si	Conforme	Verificare
C.1.5	[*] Le procedure operative vengono periodicamente revisionate e aggiornate (es. annualmente o al variare dei processi/rischi)? <i>Fonte: BP Miglioramento Continuo, ISO 9001</i>	Non Risposto	Non Risposto	Verificare
C.2.1	Il sistema informativo gestionale (ERP, software specifici, Excel...) è adeguato a supportare i processi operativi e le esigenze informative? <i>Fonte: FNC CL C.6, ISA 315 (IC), BP</i>	Parziale	Parzialmente Conforme	<b>Gap:</b> Il sistema informativo gestionale inadeguato o obsoleto limita la capacità di monitorare con precisione i processi operativi e le esigenze informative di Martincart S.R.L., compromettendo la qualità dei dati e la tempestività delle analisi. Questa situazione ostacola la corretta pianificazione strategica, il controllo dei ritardi nelle consegne e la crescita internazionale, elementi fondamentali per raggiungere gli obiettivi di esportazione. La KB evidenzia che un sistema di controllo interno efficace, supportato da strumenti di analisi qualitativa e quantitativa, è essenziale per prevenire inefficienze e rischi di compliance, soprattutto in un contesto di crescita export e gestione logistica complessa. <i>Nota Utente: è presente un ERP ma può essere sfruttato meglio</i>
C.2.2	I diversi sistemi/strumenti informatici sono integrati tra loro o richiedono frequenti data entry manuali e riconciliazioni? <i>Fonte: FNC CL C.6, BP Integrazione Sistemi</i>	Non Risposto	Non Risposto	Verificare
C.2.3	Sono implementate policy e procedure per la sicurezza informatica (accessi profilati, password policy, antivirus, firewall)?	No	Non Conforme	Verificare

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
	Fonte: FNC CL C.7, ISA 315 (IC), GDPR, BP Sicurezza IT			
C.2.4	Vengono effettuati backup regolari e testati dei dati aziendali critici? Fonte: FNC CL C.7, BP Business Continuity	No	Non Conforme	Verificare
C.2.5	[*] Esiste un piano di Disaster Recovery per garantire la continuità operativa dei sistemi IT in caso di eventi gravi? Fonte: BP Business Continuity	Non Risposto	Non Risposto	Verificare
C.3.1	Viene redatto un budget economico previsionale annuale, approvato dall'organo amministrativo? Fonte: FNC CL D.1, BP Budgeting	Parziale	Parzialmente Conforme	<p><b>Gap:</b> Il gap riguarda l'assenza o incompletezza di un budget economico previsionale annuale approvato dall'organo amministrativo, elemento critico per una società con profilo di rischio medio e criticità logistiche. Questa lacuna compromette la chiarezza degli obiettivi strategici, ostacola il controllo dei costi e ricavi, e rende reattiva la gestione operativa, riducendo la capacità di pianificare interventi correttivi tempestivi. La mancanza di un piano formalizzato limita inoltre la possibilità di integrare sistemi di monitoraggio proattivi, fondamentali per un'azienda che mira ad aumentare l'export e migliorare la catena logistica.</p> <p><i>Nota Utente: Il budget previsionale annuale viene redatto. Tuttavia, non è formalmente approvato con delibera del CDA verbalizzata</i></p>
C.3.2	Il budget annuale è articolato per aree significative (es. prodotti, aree geografiche, centri di costo/ricavo)? Fonte: FNC CL D.2, BP Controllo di Gestione	Non Risposto	Non Risposto	Verificare
C.3.3	Viene predisposto un budget di tesoreria previsionale (flussi di cassa) con cadenza almeno trimestrale? Fonte: FNC CL D.3, Art. 2086, CCII Art.3, BP Cash Management	Parziale	Parzialmente Conforme	<p><b>Gap:</b> Il gap si manifesta nella mancanza di un budget di tesoreria previsionale con cadenza almeno trimestrale, compromettendo la capacità di anticipare i fabbisogni finanziari e monitorare i flussi di cassa futuri. Per una società piccola come MARTINCART, questa carenza impedisce un efficace</p>

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
				<p>sistema di gestione del rischio di liquidità, aumentando il rischio di crisi finanziaria improvvisa, con potenziali ripercussioni sulla continuità aziendale e sull'accesso al credito, in contrasto con le best practice della Balanced Scorecard e le linee guida EBA GL/2020/06 Par. 4.3.2.</p> <p><i>Nota Utente: La cadenza non è trimestrale ma è molto variabile a seconda delle necessità</i></p>
C.3.4	<p>Viene effettuata un'analisi periodica (almeno trimestrale) degli scostamenti tra dati consuntivi e dati di budget/previsionali?</p> <p><i>Fonte: FNC CL D.4, BP Controllo di Gestione</i></p>	Non Risposto	Non Risposto	Verificare
C.3.6	<p>Vengono monitorati periodicamente KPI specifici (non solo dati di bilancio) per valutare le performance operative e strategiche?</p> <p><i>Fonte: FNC CL A.7, D.5, Art. 2086, BP Performance Measurement</i></p>	No	Non Conforme	<p><b>Gap:</b> Il gap si manifesta nell'assenza di monitoraggio periodico di KPI specifici, non solo di dati di bilancio, per valutare le performance operative e strategiche di Martincart S.R.L. La mancanza di indicatori qualitativi e quantitativi mirati limita la capacità di identificare tempestivamente cause di inefficienza, rischi di logistica e ritardi, compromettendo la visione completa delle performance aziendali. Questo rappresenta un grave limite nel processo di gestione del rischio, ostacolando il rispetto dei principi di monitoraggio continuo e di proattività, fondamentali per un'impresa con obiettivi di crescita internazionale e gestione efficace della catena logistica.</p>
C.4.1	<p>È stata effettuata una valutazione/mappatura dei principali rischi (operativi, finanziari, strategici, compliance, reputazionali, ESG)?</p> <p><i>Fonte: FNC CL D.8, ISA 315 (RA), COSO ERM</i></p>	No	Non Conforme	Verificare
C.4.2	<p>Sono stati definiti e implementati presidi specifici per mitigare i rischi identificati come più rilevanti?</p> <p><i>Fonte: FNC CL D.9, ISA 315 (CA), COSO ERM</i></p>	Non Risposto	Non Risposto	Verificare



Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
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>	Si	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>	Si	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	<p><b>Gap:</b> Il gap si riferisce alla mancata o incompleta produzione di situazioni contabili infra-annuali (bilancini di verifica) complete, corrette e con cadenza trimestrale, essenziali per un monitoraggio tempestivo delle performance operative e finanziarie. Questa carenza limita la capacità dell'azienda di rilevare in modo proattivo segnali di deterioramento, ostacolando il rispetto delle best practice di controllo continuo e di early warning, fondamentali per un'impresa piccola con obiettivi di crescita all'estero e criticità logistiche. La mancanza di dati aggiornati impedisce un'analisi dinamica e rischia di compromettere la tempestività di intervento, fondamentale per mantenere la continuità e raggiungere gli obiettivi strategici di export.</p> <p><i>Nota Utente: Non sempre la cadenza trimestrale viene rispettata correttamente</i></p>

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
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><b>Gap:</b> Il gap riguarda l'assenza di una contabilità analitica/industriale che permetta di monitorare costi e margini per centri di costo, prodotto o commessa. Questa lacuna compromette la capacità di analizzare dettagliatamente la redditività di singoli segmenti, fondamentale per una società con obiettivi di crescita export e gestione logistica critica. La mancanza di strumenti di analisi dettagliata ostacola decisioni di pricing, mix di prodotto e ottimizzazione delle risorse, rendendo difficile valutare le performance operative e strategiche in modo tempestivo e accurato, elemento essenziale per raggiungere gli obiettivi di incremento export e miglioramento logistica.</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 termini previsti dalla legge/statuto?</p> <p><i>Fonte: CC Artt. 2364, 2423, 2478-bis</i></p>	Si	Conforme	Verificare
D.2.2	<p>Le politiche contabili adottate sono conformi ai Principi Contabili Nazionali (OIC) o Internazionali (IAS/IFRS) applicabili?</p> <p><i>Fonte: CC Art. 2423, PC, ISA</i></p>	Si	Conforme	Verificare
D.2.3	<p>Le politiche contabili sono applicate coerentemente e costantemente nel tempo (principio di continuità)?</p> <p><i>Fonte: CC Art. 2423-bis n.6, PC OIC 11, ISA 570</i></p>	Si	Conforme	Verificare
D.2.4	<p>[*] La Nota Integrativa fornisce tutte le informazioni qualitative e quantitative richieste dai PC e dalla normativa?</p> <p><i>Fonte: CC Art. 2427, PC specifici</i></p>	Si	Conforme	Verificare

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
D.2.5	<p>[*] Viene effettuata la valutazione per impairment test sugli asset quando richiesto dai PC (OIC 9 / IAS 36)?</p> <p><i>Fonte: PC OIC 9, IAS 36</i></p>	Parziale	<div>Parzialmente</div> <div>Conforme</div>	Verificare
E.1	<p>Il complesso degli assetti Org/Amm/Cont (procedure, controlli, reporting, IT) consente di identificare tempestivamente segnali di squilibrio economico-finanziario?</p> <p><i>Fonte: Art. 2086 c.2, CCII Art.3, FNC CL A.7, ISA 570</i></p>	Parziale	<div>Parzialmente</div> <div>Conforme</div>	<p><b>Gap:</b> Il sistema informativo attuale dell'azienda, non idoneo a rilevare tempestivamente squilibri economico-finanziari, presenta carenze nell'integrazione dei dati, nella qualità delle informazioni e nella capacità di monitoraggio continuo. La mancanza di strumenti adeguati impedisce di identificare precocemente segnali di crisi, come variazioni nei ritardi di consegna o nelle performance logistiche, che sono fattori primari di crisi non visibili nei risultati passati. Questa situazione limita la capacità di intervento preventivo, aumentando il rischio di deterioramento della continuità aziendale e di conseguenti impatti finanziari e operativi, in violazione delle linee guida EBA e delle best practices KB.</p>
E.2	<p>Vengono specificamente calcolati e monitorati gli indici della crisi previsti dall'art. 13 CCII e/o gli indicatori elaborati dal CNDCEC?</p> <p><i>Fonte: CCII Art. 3, Art. 13, Documenti CNDCEC</i></p>	No	Non Conforme	<p><b>Gap:</b> Il gap si manifesta nella mancata o parziale attuazione del monitoraggio degli indicatori di crisi previsti dall'art. 13 CCII e/o dagli strumenti elaborati dal CNDCEC, come gli indici di crisi e gli EWIs. Questa lacuna compromette la capacità dell'azienda di intercettare tempestivamente i segnali primari di deterioramento, fondamentali per un intervento proattivo. La società, con una gestione logistica critica e una presenza internazionale limitata, rischia di non rispettare gli obblighi di monitoraggio preventivo, aumentando il rischio di non attivare tempestivamente le misure di allerta, con conseguente perdita di</p>

Punto	Descrizione Punto CNDCEC	Risposta Data	Valutazione	Note / Gap Correlato
				controllo sulla crisi emergente e potenziali sanzioni normative.
E.4	<p>L'organo amministrativo valuta periodicamente e formalmente la capacità dell'impresa di mantenere la continuità aziendale (Going Concern)?</p> <p><i>Fonte: Art. 2086 c.2, ISA 570, OIC 11, CC Art. 2381 (implic.)</i></p>	No	Non Conforme	<p><b>Gap:</b> Il gap si manifesta nella mancanza di una valutazione periodica e formalizzata della capacità di mantenere il Going Concern, in un'azienda a responsabilità limitata con profilo di media complessità e gestione familiare. La scarsa formalizzazione e la mancata periodicità di questa valutazione impediscono di intercettare tempestivamente segnali di deterioramento, rischiando di sottovalutare i rischi operativi e finanziari, come ritardi nelle consegne, inefficienze logistiche e potenziali crisi di liquidità. La carenza di un sistema strutturato di monitoraggio qualitativo e quantitativo, integrato con strumenti di analisi predittiva e KPI di early warning, compromette la capacità di adottare decisioni correttive tempestive, aumentando il rischio di non conformità alle best practice di governance e alle normative di settore, come il D.Lgs. 2086/2019 e le linee guida EBA.</p>
E.6	<p>In caso di segnali di crisi o dubbi sulla continuità, l'organo amministrativo si attiva 'senza indugio' per adottare gli strumenti di risanamento/composizione?</p> <p><i>Fonte: Art. 2086 c.2, CCII Art.3</i></p>	NA	Non Applicabile	OK

### 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 mostra un livello di adeguatezza organizzativa e di procedure operative che, sebbene presenti alcuni elementi di formalizzazione e coerenza, evidenzia carenze nell'analisi e nella descrizione dei processi aziendali chiave, come il ciclo attivo e le procedure di controllo interno. La mancanza di procedure scritte complete e la parziale inclusione di attività operative indicano un livello di controllo interno ancora insufficiente per garantire una tempestiva rilevazione dei segnali di crisi e un adeguato monitoraggio dei rischi. La presenza di procedure adeguate alla dimensione aziendale rappresenta un punto di forza, ma l'assenza di un sistema di analisi e di revisione periodica limita la piena conformità al principio EBA. Giudizio: Area di miglioramento necessarie.

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

**Valutazione AI:** L'azienda MARTINCART S.R.L., di dimensioni piccole, mostra un buon livello di adeguatezza nella gestione del rischio di rimborso, grazie alla presenza di procedure operative adeguate alla complessità aziendale, come evidenziato dalla risposta positiva alla rilevazione della gestione e alla presenza di sistemi di controllo. Tuttavia, la mancanza di procedure scritte complete e di un monitoraggio periodico strutturato rappresenta un punto debole, limitando la capacità di individuare tempestivamente segnali di deterioramento. La mancanza di una documentazione più approfondita e di un sistema di indicatori qualitativi riduce l'efficacia complessiva del sistema di monitoraggio. In conclusione, si può considerare un livello di allineamento buono, con aree di miglioramento necessarie per rafforzare la capacità predittiva e preventiva.

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

**Valutazione AI:** L'azienda Martincart S.r.l. mostra un adeguato livello di attenzione alla considerazione dei rischi ESG, evidenziato dalla presenza di procedure operative scritte e dalla adeguatezza delle stesse alla complessità aziendale. Tuttavia, la mancanza di un sistema di monitoraggio periodico e di una procedura di analisi qualitativa strutturata rappresentano punti di debolezza significativi. La carenza di strumenti di valutazione e di indicatori specifici per i fattori ESG limita la capacità di individuare tempestivamente i rischi ambientali, sociali e di governance, riducendo l'efficacia complessiva del sistema di gestione del rischio ESG. In conclusione, si configura un disallineamento moderato, con necessità di implementare un sistema di monitoraggio continuo e di analisi qualitativa più strutturata.

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

---

### Dovere di Istituire Assetti Adeguati (Natura e Dimensione)

**Commento AI:** La diagnosi evidenzia che l'azienda presenta un livello di assetti organizzativi e di controllo interno ancora insufficiente, con criticità rilevanti nelle aree logistica e gestione delle esportazioni. Tali carenze, in linea con l'interpretazione del dovere ex art. 2086 c.c. come obbligo di predisporre assetti adeguati alla natura e dimensione dell'impresa, costituiscono un rischio elevato di incapacità di rilevare tempestivamente segnali di crisi. La mancanza di sistemi di analisi predittiva e KPI qualitativi compromette la capacità di monitorare e intervenire preventivamente, rendendo necessario un intervento strategico volto a rafforzare gli assetti, migliorare la gestione dei rischi e garantire la continuità futura dell'impresa.

## Funzione degli Assetti per la Rilevazione Tempestiva della Crisi

**Commento AI:** La diagnosi evidenzia che l'assetto organizzativo di MARTINCART S.R.L. presenta criticità significative, in particolare nella mappatura dei processi chiave e nella formalizzazione dei sistemi di controllo interno, elementi fondamentali per la tempestiva rilevazione dei segnali di crisi. Questi aspetti sono direttamente collegati alla funzione degli assetti ex art. 2086 c.c., interpretato dal Quaderno SSM come strumenti di supporto alla gestione proattiva e alla prevenzione della crisi. La carenza di sistemi di analisi predittiva e di KPI qualitativi rischia di compromettere la capacità dell'impresa di intercettare tempestivamente i fattori primari di crisi, rendendo più difficile attuare interventi efficaci e preservare la continuità aziendale. È quindi essenziale rafforzare gli assetti, adottando strumenti di monitoraggio qualitativo e predittivo, per conformarsi alle finalità di prevenzione e gestione tempestiva richieste dalla normativa.

## Profili di Responsabilità degli Amministratori

**Commento AI:** La diagnosi evidenzia che l'azienda presenta un livello di assetti organizzativi e di controllo interno ancora insufficiente, con criticità nelle procedure di monitoraggio e nella mappatura dei processi chiave. Tali carenze, in linea con l'interpretazione del Quaderno SSM, rappresentano potenziali punti di vulnerabilità rispetto al dovere ex art. 2086 c.c., che impone agli amministratori di predisporre assetti adeguati alla natura e dimensione dell'impresa, anche in funzione della tempestiva rilevazione della crisi. La mancanza di sistemi di analisi predittiva e di KPI qualitativi può ritardare l'individuazione di segnali di deterioramento strategico, compromettendo la capacità di intervento tempestivo e di tutela della continuità aziendale. È quindi prioritario rafforzare gli assetti di monitoraggio e controllo, integrando strumenti qualitativi e predittivi.

## 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. presenta adeguate registrazioni contabili tempestive e sistematiche, evidenziando un buon livello di controllo sulle operazioni quotidiane (D.1.1, D.1.2, D.1.5, D.1.6). Tuttavia, il mancato sviluppo di una contabilità analitica/industriale (D.1.4) rappresenta un importante gap, che limita la capacità di monitorare costi e marginalità in modo dettagliato e tempestivo, aumentando il rischio di inefficienze e crisi silenziose. La mancata mappatura dei processi aziendali chiave (C.1.1) costituisce un ulteriore ostacolo, poiché impedisce un'analisi approfondita delle aree critiche e la corretta gestione dei rischi. La presenza di questi gap potrebbe compromettere la predisposizione dell'azienda a soddisfare i requisiti di controllo interno richiesti per i Visti CNDCEC.

### Affidabilità e Tempestività Dati Contabili

**Parere Preliminare AI:** L'azienda MARTINCART SRL dimostra un buon livello di affidabilità e tempestività nella produzione di registrazioni contabili sistematiche e tempestive, con sistemi di tracciabilità e produzione di bilanci annuali regolari. Tuttavia, presenta criticità significative: l'assenza di una contabilità analitica/industriale limita fortemente la capacità di monitorare costi e margini in modo dettagliato e tempestivo, aumentando il rischio di non intercettare segnali precoci di crisi. Inoltre, la mancata mappatura e identificazione dei processi chiave compromette la capacità di individuare le cause primarie di eventuali squilibri. Questi gap, di livello alto e medio, ostacolano la piena affidabilità e tempestività dei dati contabili, rendendo difficile il rispetto dei requisiti richiesti per i Visti CNDCEC.

## Suggerimenti Iniziali per Piano d'Azione

---

### Gap:

B.1.1: Il gap riguarda l'assenza o incompletezza di un organigramma documentato e aggiornato che descriva chiaramente la struttura organizzativa di MARTINCART S.R.L., includendo funzioni, unità e rapporti di responsabilità. Questa carenza compromette la chiarezza dei ruoli, genera confusione gestionale, inefficienze operative e ambiguità nelle responsabilità, impedendo un efficace controllo interno e una corretta attribuzione di compiti. La mancanza di un organigramma formalizzato ostacola anche l'implementazione di sistemi di monitoraggio continuo e di strumenti di gestione del rischio, fondamentali per una società di dimensioni piccole ma con obiettivi di espansione internazionale e miglioramento logistica. La KB evidenzia come tale assetto sia essenziale per il rispetto delle norme di governance e per la prevenzione di rischi operativi e di compliance, anche in ottica di miglioramento delle performance e raggiungimento degli obiettivi strategici. **alto**

### Intervento Suggesto (da AI Gap):

Procedere alla redazione di un organigramma formalizzato, aggiornato e condiviso con tutte le funzioni aziendali, utilizzando strumenti di modellizzazione come la Balanced Scorecard per definire ruoli, responsabilità e relazioni di reporting.

### Gap:

B.1.3: Il gap evidenziato riguarda la struttura organizzativa attuale di Martincart S.R.L., che non risulta adeguata alla sua dimensione e natura, limitandosi a una configurazione parziale e non ottimale. La KB sottolinea l'importanza di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile che sia proporzionato e funzionale, integrando sistemi di controllo interno e KPI qualitativi per la rilevazione precoce di inefficienze e rischi. La situazione attuale rischia di generare inefficienze operative, costi elevati e limiti alla crescita, compromettendo la capacità di raggiungere gli obiettivi strategici di espansione internazionale e miglioramento logistica. La mancanza di un assetto strutturato e formalizzato impedisce un monitoraggio tempestivo e una gestione proattiva, fondamentali per il successo in un contesto competitivo e internazionale. **alto**

### Intervento Suggesto (da AI Gap):

Procedere alla revisione e formalizzazione di un organigramma dettagliato, con ruoli, responsabilità e deleghe chiare, anche tramite strumenti di controllo qualitativo come la Balanced Scorecard.

### Gap:

B.2.3: Il gap di inadeguata o assente segregazione dei compiti tra funzioni/persone incompatibili, come autorizzativa vs esecutiva, rappresenta un rischio critico per MARTINCART S.R.L. in quanto aumenta la vulnerabilità a errori e frodi non rilevati, compromettendo il controllo reciproco e la conformità alle best practices di risk governance. La mancanza di separazione strutturale può portare a decisioni operative non controllate, con potenziali impatti su efficienza, compliance normativa e obiettivi strategici, specialmente considerando la criticità di ritardi nelle consegne e la gestione logistica. La KB evidenzia che un assetto organizzativo privo di adeguata segregazione aumenta il rischio di errori sistemici e di non conformità alle norme di controllo interno, compromettendo la credibilità e la reputazione aziendale. **alto**

### Intervento Suggesto (da AI Gap):

Implementare immediatamente un sistema di segregazione funzionale e operativa, definendo ruoli e responsabilità chiare e separate, anche attraverso procedure formalizzate e organigrammi aggiornati.

### Gap:

B.3.1: Il gap consiste nell'assenza o incompletezza di un sistema di deleghe operative e di spesa formalizzato, come procure, policy interne e matrici autorizzative. Questa mancanza compromette la chiarezza e la distribuzione dei poteri, creando incertezza sui limiti di autorizzazione e sui soggetti legittimati. Per un'azienda piccola e familiare come Martincart, questa lacuna può portare a atti non autorizzati, rischi di responsabilità e inefficienze operative, impedendo un controllo efficace e il rispetto delle norme di governance, come previsto dall'art. 2086 c.c. e dalle linee guida EBA sulla gestione del rischio. **alto**

### Intervento Suggesto (da AI Gap):

Implementare immediatamente un sistema di deleghe formalizzato, con procure e policy interne chiare, documentate e condivise con tutto il personale.



**Gap:**

C.1.1: Il gap riguarda la mancata mappatura e identificazione dei processi aziendali chiave, come ciclo attivo, passivo, produzione/erogazione servizi, tesoreria e HR. Questa lacuna limita la visibilità operativa, ostacola l'implementazione di sistemi di controllo interno e di strumenti di analisi predittiva, come la Balanced Scorecard, fondamentali per il monitoraggio proattivo e la gestione del rischio di crisi. La mancanza di una mappa dettagliata impedisce di individuare le cause primarie di inefficienza, compromettendo la capacità di intervenire tempestivamente per prevenire il deterioramento della continuità aziendale, in linea con le raccomandazioni EBA e le linee guida CNDCEC. alto

**Intervento Suggesto (da AI Gap):**

Procedere immediatamente alla mappatura dettagliata di tutti i processi aziendali chiave, coinvolgendo il management e le funzioni operative.

---

**Gap:**

C.1.3: Il gap riguarda l'assenza o carenza di punti di controllo interno formalizzati e adeguatamente strutturati nelle procedure operative di Martincart S.R.L., con riscontro parziale. Questa situazione si traduce in un rischio elevato di errori, frodi e inefficienza operativa, poiché la mancanza di punti di controllo documentati compromette la verifica e la tracciabilità delle operazioni, impedendo un efficace sistema di monitoraggio e prevenzione. La carenza di procedure formalizzate limita inoltre la capacità di individuare tempestivamente anomalie, influenzando negativamente sulla compliance normativa e sulla tutela della reputazione aziendale, oltre a ostacolare il raggiungimento degli obiettivi strategici di crescita e internazionalizzazione. alto

**Intervento Suggesto (da AI Gap):**

Procedere alla formalizzazione di procedure operative standardizzate e documentate, con punti di controllo chiaramente definiti e responsabilità assegnate, seguendo le linee guida del CNDCEC B.1 e ISO 9001.

---

**Gap:**

C.2.1: Il sistema informativo gestionale inadeguato o obsoleto limita la capacità di monitorare con precisione i processi operativi e le esigenze informative di Martincart S.R.L., compromettendo la qualità dei dati e la tempestività delle analisi. Questa situazione ostacola la corretta pianificazione strategica, il controllo dei ritardi nelle consegne e la crescita internazionale, elementi fondamentali per raggiungere gli obiettivi di esportazione. La KB evidenzia che un sistema di controllo interno efficace, supportato da strumenti di analisi qualitativa e quantitativa, è essenziale per prevenire inefficienze e rischi di compliance, soprattutto in un contesto di crescita export e gestione logistica complessa. alto

**Intervento Suggesto (da AI Gap):**

Implementare un sistema ERP aggiornato e integrato, con moduli specifici per logistica e export, supportato da un sistema di KPI qualitativi e quantitativi.

## Raccomandazioni Generali

---

Nessuna raccomandazione specifica generata o errore durante la generazione.