Programmi di valutazione

per la gestione del rischio della crisi aziendale

Valter Cantino

8/11/2019

valter.cantino@unito.it

Art. 2086 C.C - Gestione dell'impresa

(Comma 2)

L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un **ASSETTO:**

- **ORGANIZZATIVO**
- **AMMINISTRATIVO**
- **CONTABILE**

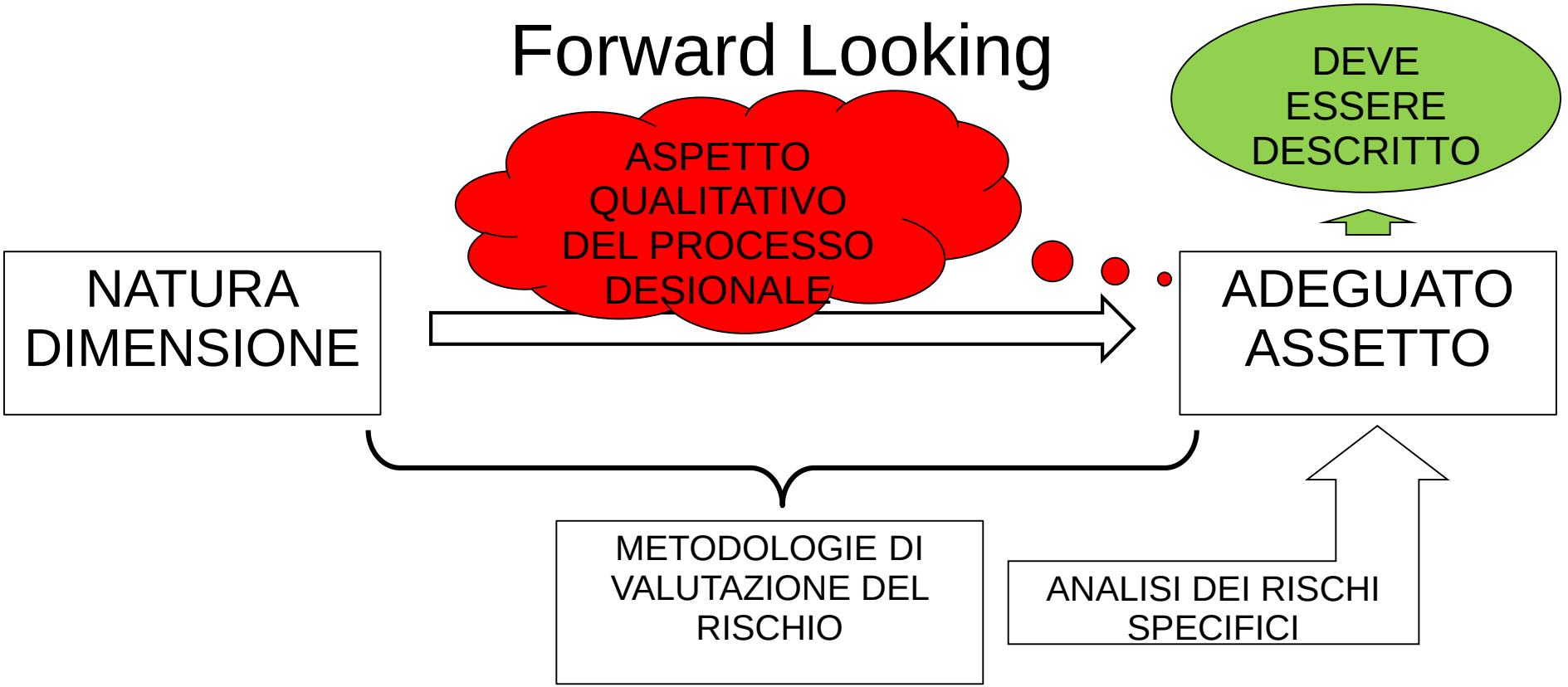
ADEGUATO ALLA:

NATURA E DIMENSIONE DELL'IMPRESA

Art. 2403 comma 1) C.C.

Il **collegio sindacale vigila** sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare **sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile** adottato dalla società **e sul suo concreto funzionamento**

Forward Looking



L'APPROCCIO AL SISTEMA DEI CONTROLLI 1/2

Il Codice Civile ha implicitamente adottato i criteri della prassi internazionale sanciti nelle varie edizioni del CoSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Report:

1. Il responsabile del Sistema di Controllo Interno è l'organo amministrativo (che deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e dimensione dell'impresa);
2. L'organo di controllo deve vigilare sull'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno (assetto organizzativo, amministrativo e contabile) e sul suo concreto funzionamento.

L'APPROCCIO AL SISTEMA DEI CONTROLLI 2/2

L'organo amministrativo deve dotare l'impresa di strumenti manageriali, organizzativi e tecnico contabili che consentano di programmare e di monitorare l'andamento della gestione in modo costante e tempestivo.

CAMBIAMENTO DI CULTURA

Il sistema di controllo è interno all'impresa stessa e non può essere affidato a soggetti esterni tanto meno all'organo di controllo che deve curarsi della vigilanza sullo stesso e sul suo concreto funzionamento.

ADEGUATO ASSETTO

Natura e dimensione dell'impresa devono essere correlati alla valutazione del rischio che da «rischio generale» deve essere declinato in «rischi specifici» per poterne valutare l'impatto in termini di valore e di probabilità di accadimento.

Le azioni che il process owner attiva per mitigare il rischio specifico consentono di dotare l'impresa di strumenti che possono considerare adeguato l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile (messa in evidenza di elementi specifici).

LA RELAZIONE CAUSA - EFFETTO

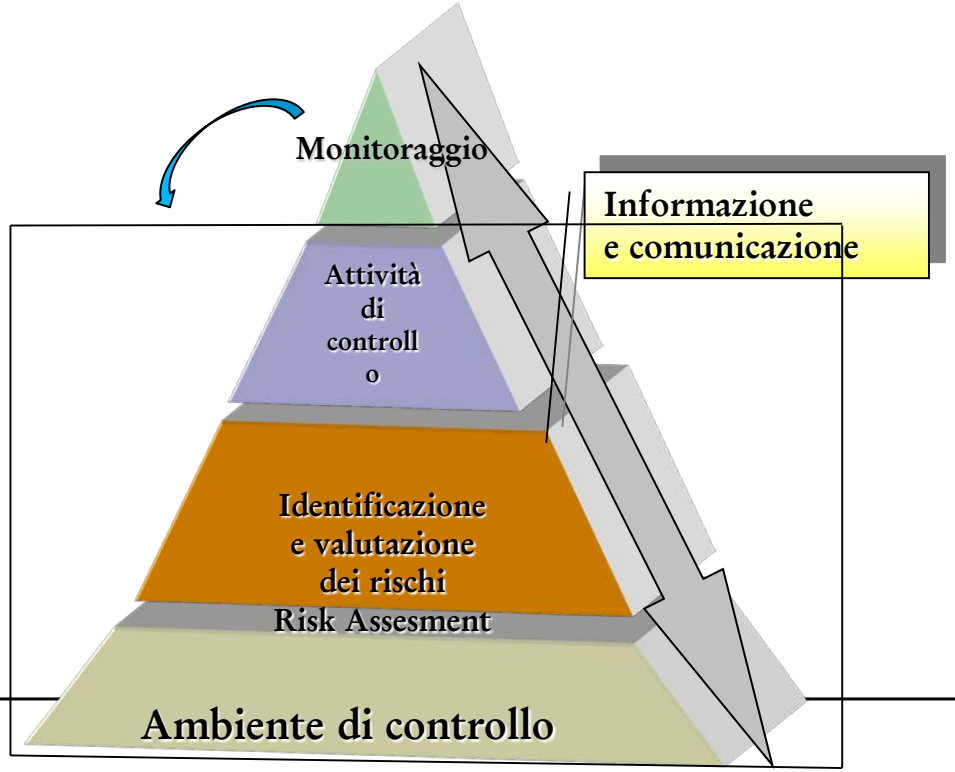
ADEGUATI ASSETTI

MODELLO PER REALIZZARE UN SISTEMA DI ALLERTA EFFICACE

- Puntualità nei pagamenti
- Sostenibilità del debito con i flussi di cassa prospettici
- Conformità agli indicatori della crisi

DESCRIZIONE DEL CONTROLLO DIREZIONALE
DEL MODELLO DI BUSINESS

LE COMPONENTI DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO



5) MONITORAGGIO (controllo indiretto)

4) INFORMAZIONI E COMUNICAZIONE

3) ATTIVITA' DI CONTROLLO (diretto)

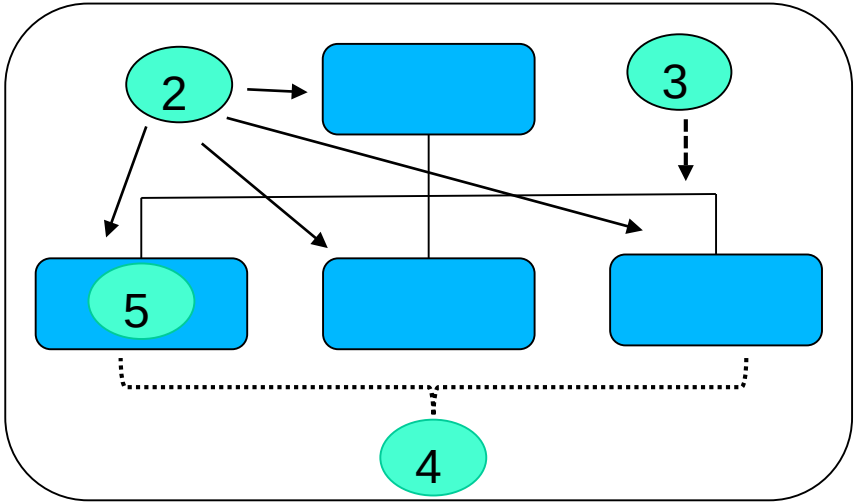
2) VALUTAZIONE DEI RISCHI

1) AMBIENTE DI CONTROLLO

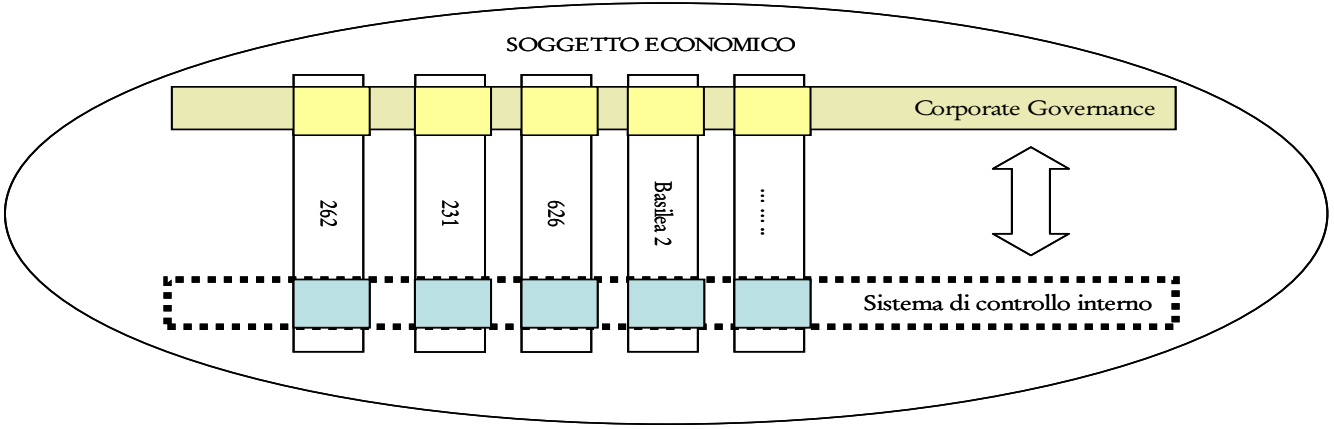
valter.cantino@unito.it

Gli strumenti organizzativi del governo aziendale

1. Organigramma;
2. Deleghe, procure, ecc.
3. Mansionario e Procedure;
4. Meccanismi operativi (riunioni e loro verbalizzazione);
5. Curriculum vitae.



L'INTEGRAZIONE TRA CORPORATE GOVERNANCE SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E COMPLIANCE NORMATIVA



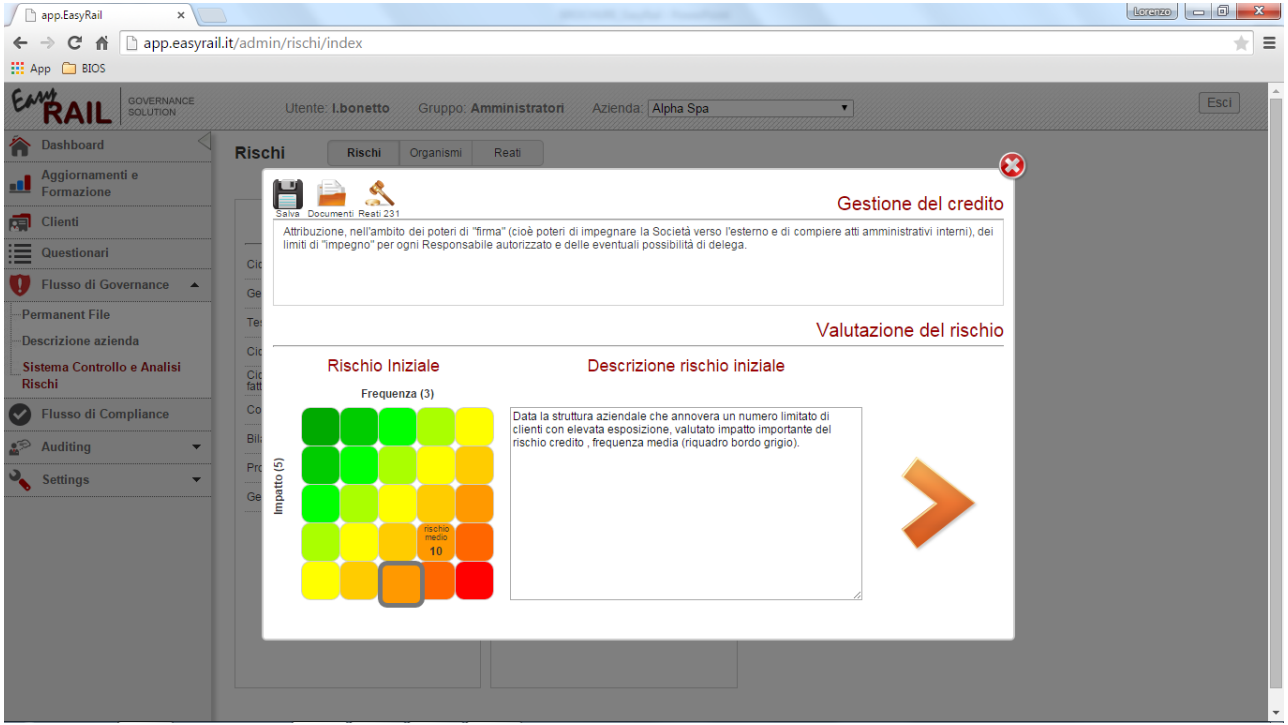
Area di controllo della specifica normativa integrate nel sistema di controllo interno

Area della specifica normativa integrata con la Corporate Governance

Area di misurazione della Performance del soggetto economico (impresa)

valter.cantino@unito.it

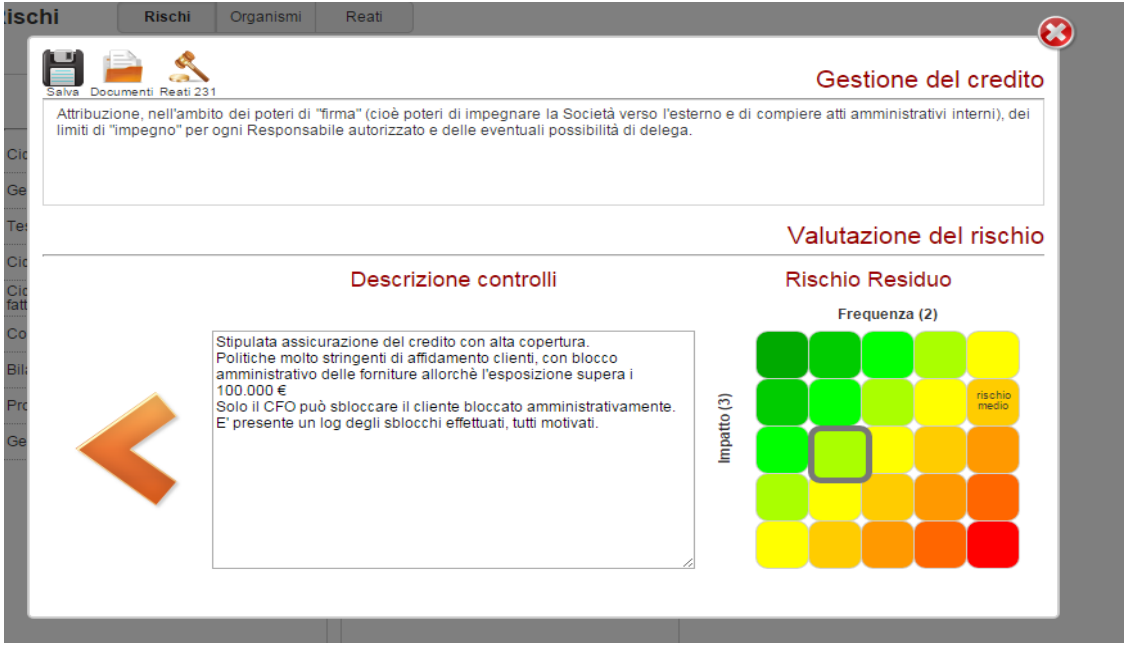
SISTEMA DI CONTROLLO: ANALISI RISCHIO INIZIALE



Il responsabile del processo deve valutare il rischio iniziale

valter.cantino@unito.it

SISTEMA DI CONTROLLO:
LE AZIONI DEL PROCESS OWNER IN MERITO ALLA MITIGAZIONE DEL RISCHIO

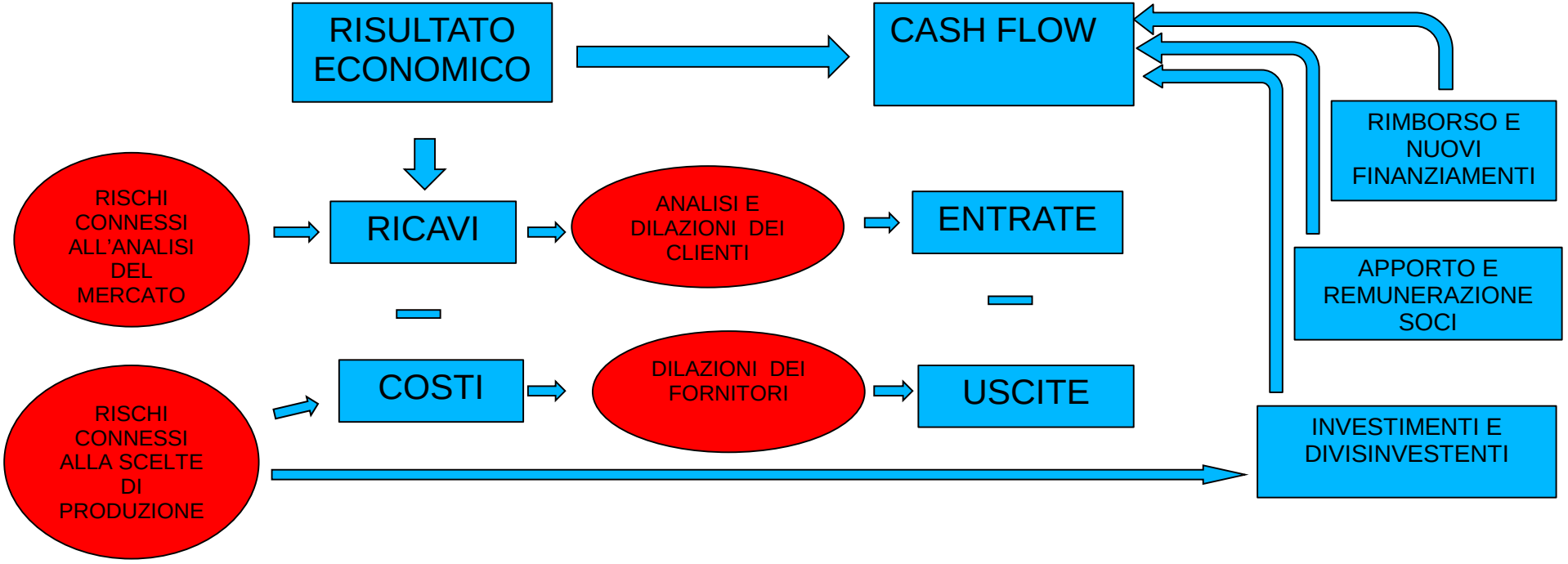


In base alla frequenza e al livello di impatto:
VERDE: frequenza bassa, impatto basso --->
ROSSO: frequenza elevata, impatto elevato

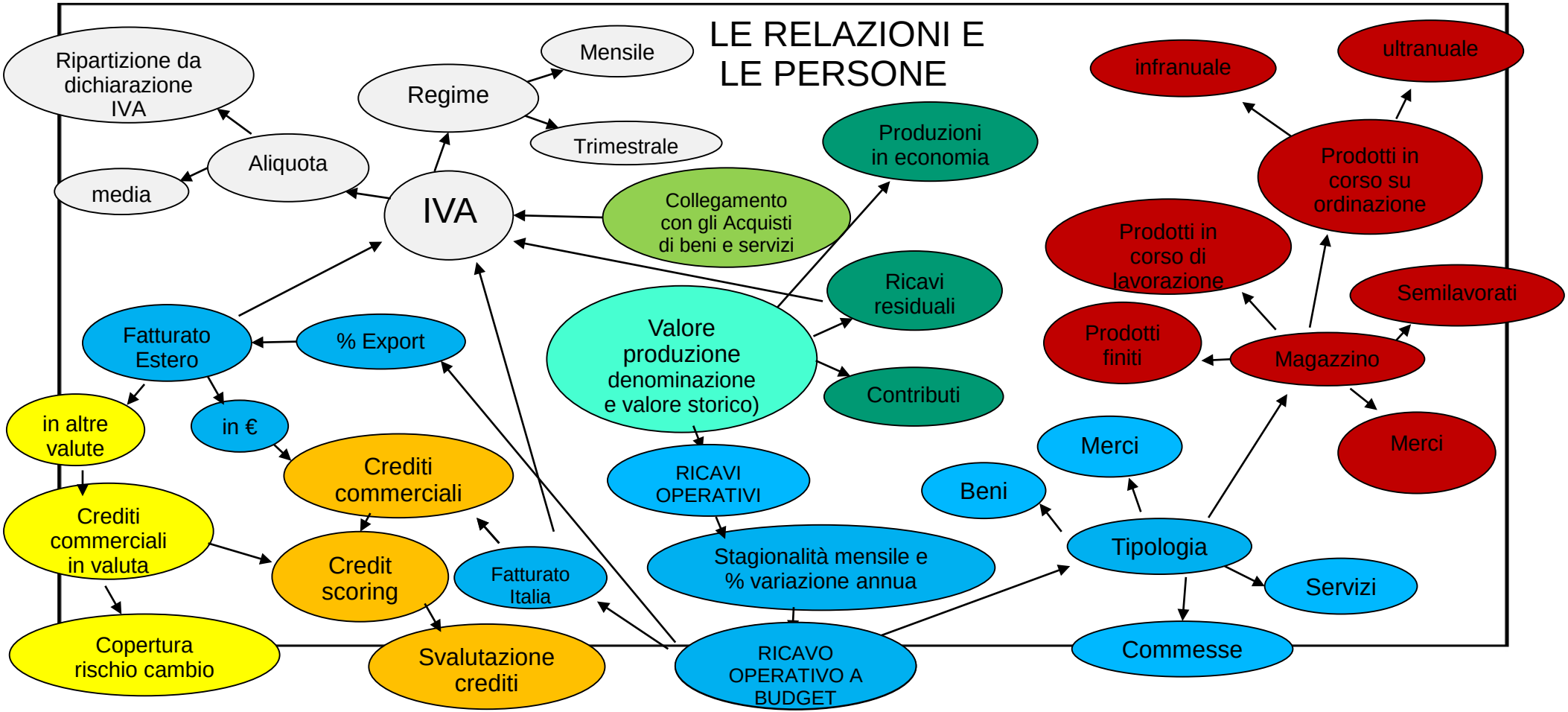
- Valuto il livello di rischio iniziale
- Descrivo le motivazioni della valutazione sul rischio iniziale
- Descrivo i controlli che avvengono
- Valuto, in base ai controlli descritti, il livello di rischio residuo, che sarà oggetto di valutazione da parte di ODV e auditors.

valter.cantino@unito.it

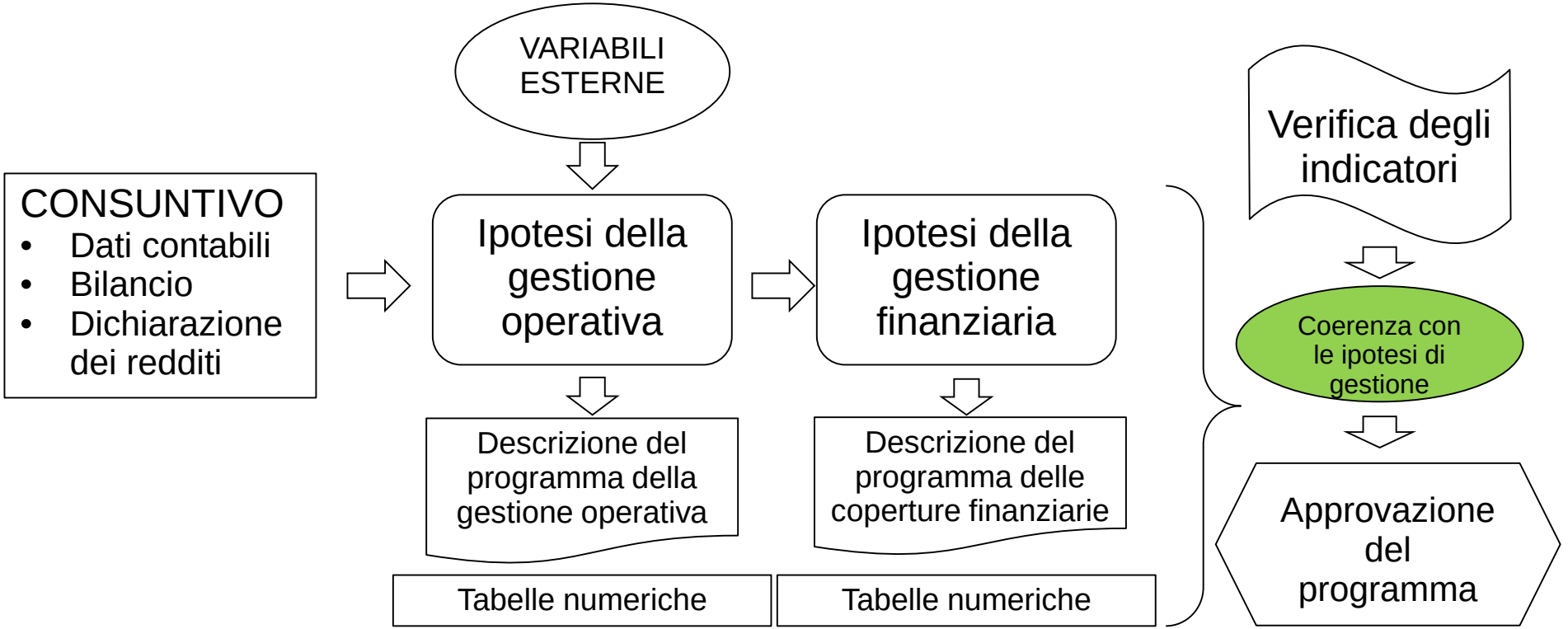
LA RELAZIONE CAUSA EFFETTO



LE RELAZIONI E LE PERSONE



LA LOGICA DELLE RELAZIONI



L'approccio dell'APP

Alimentazione dei dati dal
1) DB transazionale:
   a) Iniziale
   b) periodico
2) da Bilancio
3) da dichiarazione dei redditi

Analisi dei mercati e Valutazione della situazione di partenza per il posizionamento dell'impresa

Settings della gestione operativa:

1. Fatturato
2. Altri ricavi
3. Costi variabili
4. Costi Fissi
5. Costo del lavoro
6. Investimenti
7. Altri costi
8. Gestione tributaria
9. Rapporti con la proprietà
10. …..

Settings della gestione finanziaria:

1. Profilo degli affidamenti
2. Centrale rischi
3. Piano dei rimborsi
4. Piano dei nuovi finanziamenti

Simulazioni e Sensitivity Analysis:

1. Simulazioni per la predisposizione del programma di gestione
2. verifica e sensitivity analysis degli indicatori di crisi e della sostenibilità finanziaria
3. Analisi con i benchmark di settore

Sistema di reporting:

1. Programma di gestione approvato
2. Confronto mensile tra best forecast e programma di gestione
3. Nuovo ciclo di programmazione
4. Ciclo di pianificazione triennale inerziale

Esempio: la tabella per la stima del fatturato

valutazione media/ famiglia di beni o servizi/ singoli beni o servizi	Fatturato storico	Stima di variazione del mercato (% di variazione)	Politica di volume (% di variazione)	Politica di prezzo (% di variazione)	Grado di confidenza del Process Owner In relazione al trend storico (A/M/B)	Motivazione (o mitigazione del rischio)	Fatturato stimato
Fatturato (o in alternativa)							
Famiglia di prodotti/servizi …. (o in alternativa)							
Singoli beni o servizi ….							
….							
Totale							

Identificazione del rischio inerente

Valutazione del rischio residuo

Stima esplicita da verificare

Esempio: tabella per definire la durata media del credito commerciale e analisi dell'affidabilità della clientela

	Dilazione storica (espressa in giorni)	Conferma o modifica della dilazione storica (espressa in giorni)	Motivazione (o mitigazione del rischio)	Perdita su crediti storica (% sul nominale)	Conferma o modifica della perdita su crediti storica (% sul nominale)	Motivazione (o mitigazione del rischio)
Dato medio						

Possibile integrazione con il partitario clienti

Esempio: tabella per la stagionalità delle vendite

Mese	% storica	% proposta	Motivazione della variazione (o mitigazione del rischio)
Gennaio			
Febbraio			
Marzo			
Aprile			
Maggio			
Giugno			
Luglio			
Agosto			
Settembre			
Ottobre			
Novembre			
Dicembre			
Anno	100	100	

Per definire il programma di gestione su base mensile occorre indicare la stagionalità delle vendite per ciascun prodotto/servizio ricavandola dai dati storici per poi eventualmente modificare il trend motivando la scelta

Identificazione del fabbisogno finanziario per il programma di gestione

Per valutare la sostenibilità finanziaria del programma di gestione occorre raccogliere i flussi generati dalle scelte già effettuate nei passaggi precedenti e verificare il loro equilibrio, le informazioni disponibili sono le seguenti:

FLUSSI DI CASSA	Budget gennaio	Budget febbraio	Budget ……	Budget novembre	Budget dicembre	Budget Annuo
Flusso di cassa operativo (+/-)						
Flussi di cassa per rimborso debiti e leasing (-)						
Flussi di cassa per investimenti al netto delle cessioni di immobilizzazioni (-) (+ solo nel caso in cui le cessioni superino il valore degli investimenti)						
Flussi di cassa per finanziamenti a medio lungo termine e leasing decisi per il finanziamento degli investimenti immobilizzati(+)						
Remunerazione Soci						
Flussi di cassa generato o assorbito dal programma di gestione						

FASTCLOSING

Settings · Dataflow · Consulta/Modifica · Report · App ·

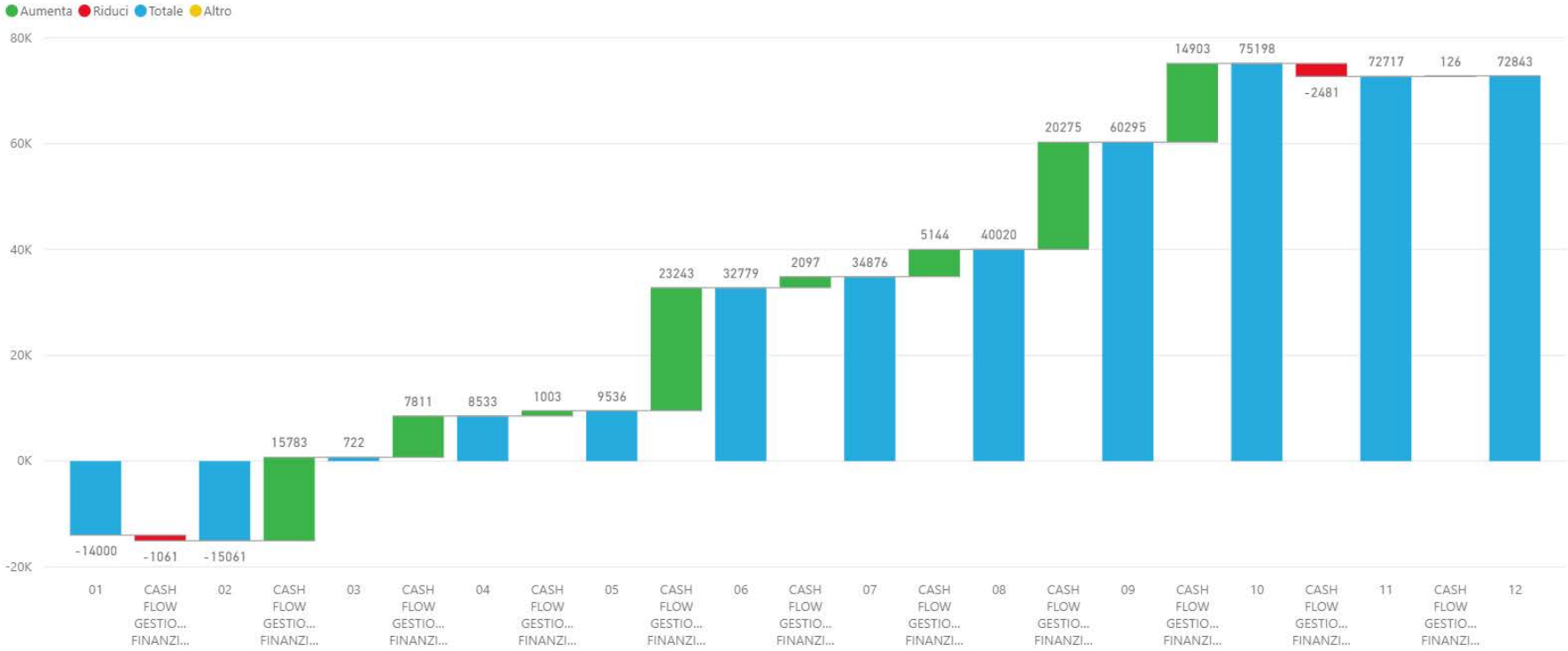
BUDGET DI TESORERIA	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
0 - Periodo precedente												
W0000 - Incassi clienti periodo precedente												
X0000 - Uscite fornitori periodo precedente												
1 - Entrate	**7.977**	**28.887**	**45.690**	**37.707**	**31.079**	**53.160**	**31.737**	**27.839**	**42.779**	**37.380**	**19.950**	**22.440**
A0005 - Fatturato Italia	4.977	27.387	35.686	30.706	21.576	43.156	23.236	19.086	34.026	29.877	12.447	14.937
A0010 - Fattirato estero	3.000	1.500	10.004	7.001	9.503	10.004	8.501	8.753	8.753	7.503	7.503	7.503
2 - Uscite variabili	**-288**	**-466**	**-397**	**-340**	**-520**	**-361**	**-276**	**-384**	**-291**	**-264**	**-264**	**-147**
B0005 - acquisti di beni	-102	-133	-115	-79	-163	-85	-69	-126	-111	-45	-54	-18
B0010 - acquisti di servizi	-81	-108	-108	-88	-108	-108	-52	-52	0	-99	-81	-81
B0015 - utenze	-90	-117	-99	-70	-141	-75	-61	-112	-99	-39	-48	-15
B0020 - Altre spese	-15	-108	-75	-103	-108	-93	-94	-94	-81	-81	-81	-33
CASH FLOW OPERATIVO	7.689	28.421	45.293	37.367	30.559	52.799	31.461	27.455	42.488	37.116	19.686	22.293
2 - Uscite variabili	**-69**	**-69**	**-69**	**-92**	**-92**	**-92**	**-92**	**-92**	**-92**	**-92**	**-69**	**-69**
C0005 - acquisti di beni	-69	-69	-69	-92	-92	-92	-92	-92	-92	-92	-69	-69
3 - Uscite fisse	**-28.543**	**-28.677**	**-28.689**	**-28.712**	**-28.712**	**-28.712**	**-28.648**	**-21.639**	**-21.557**	**-21.557**	**-21.534**	**-21.534**
C0010 - acquisti di servizi	-69	-69	-69	-92	-92	-92	-92	-92	-92	-92	-69	-69
C0015 - utenze	-69	-92	-92	-92	-92	-92	-92	-92	-69	-69	-69	-69
C0020 - affitti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C0025 - Altre spese	-141	-188	-188	-188	-188	-188	-188	-188	-141	-141	-141	-141
F0005 - compenso amministratori e retribuzioni famigliari	-27.780	-27.780	-27.780	-27.780	-27.780	-27.780	-27.780	-20.835	-20.835	-20.835	-20.835	-20.835
F0010 - stipendi	-192	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-192	-192	-192	-192	-192
F0015 - oneri previdenziali a carico dell'impresa	-18	-18	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-18	-18	-18	-18
F0020 - trattamento di fine rapporto	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-192	-192	-192	-192	-192	-192
F0025 - altri costi del personale	-18	-18	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-18	-18	-18	-18
CASH FLOW GESTIONE ORDINARIA	-20.923	-325	16.535	8.563	1.755	23.995	2.721	5.724	20.839	15.467	-1.917	690
Z0000 - Mutui												
Y0000 - Inverstimenti												
O0000 - Tasse	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-192	-192	-192	-192	-192	-192
N0000 - Imposte	-18	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-18	-18	-18	-18	-18
L0045 - premi e altre spese bancarie	-48	-48	-64	-64	-64	-64	-64	-64	-48	-48	-48	-48
L0030 - rate di rimborso dei mutui e finanziamenti	-48	-64	-64	-64	-64	-64	-64	-48	-48	-48	-48	-48
L0015 - canoni leasing	-18	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-18	-18	-18	-18	-18
L0010 - spese bancarie	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-192	-192	-192	-192	-192	-192
L0005 - interessi passivi da cc	-48	-64	-64	-64	-64	-64	-64	-48	-48	-48	-48	-48
CASH FLOW GESTIONE FINANZIARIA	-21.615	-1.061	15.783	7.811	1.003	23.243	2.097	5.144	20.275	14.903	-2.481	126

FASTCLOSING

Settings ▾ Dataflow ▾ Consulta/Modifica ▾ Report ▾ App ▾

BUDGET TESORERIA

andamento saldo fine periodo



Identificazione delle linee di affidamento disponibili a supporto del fabbisogno finanziario generato dal programma di gestione

Occorre esplicitare le linee di affidamento messe a disposizione con diverse forme tecniche dal sistema bancario e fare una verifica periodica con la centrale rischi:

Forma tecnica	Anticipazioni di cc	Anticipo fatture	….	Totale
INTESASANPAOLO				
UNICREDIT				
BANCA D'ALBA				
……				
Totale dei fidi accordato (da collegare alla tabella successiva)				

Verifica della sostenibilità finanziaria del programma di gestione

La tabella mette in evidenza se il programma di gestione è sostenibile con le fonti a disposizione dell'impresa, in caso contrario occorre verificare (sarà esplicitato nella fase successiva) se possono essere attivate fonti incrementali: dal sistema bancario con la rinegoziazione degli affidamenti a B/T o con nuovi finanziamenti a M/L termine o con apporto dei soci:

	Budget gennaio	Budget febbraio	Budget …	Budget Novembre	Budget Dicembre	Budget annuo
Saldo conti correnti a inizio periodo (PFN a breve termine)						
Flussi di cassa generato o assorbito dal programma di gestione (+/-) (dato da tabelle precedenti)						
Saldo conti correnti a fine periodo (PFN a breve termine)						
Linee di credito Accordate (dato da tabelle precedenti)						
Fido disponibile						