


ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI

Strumenti di governance per la continuità del business e la prevenzione della crisi d'impresa



Alessandra Damiani

Managing Partner Barbieri & Associati Dottori Commercialisti – Bologna

Promotore del Progetto «Allerta Crisi™» 

DIAGNOSI CONTROLLO E MONITORAGGIO DELLO STATO DI SALUTE DELL'AZIENDA: UN MODELLO D'INTERVENTO

IL PROGETTO



ALLERTA CRISI.
un servizio professionale per
LA CONTINUITÀ DEL BUSINESS



FARETE 2019



LE LINEE OPERATIVE DEL SERVIZIO «ALLERTA CRISI™»

1. Verifica di **adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili**
2. Implementazione di un **cruscotto di indicatori per il monitoraggio continuo dello "stato di salute" dell'azienda**
3. **Integrazione dei dati** mediante sistemi di business intelligence
4. **Mantenimento**, mediante **monitoraggio periodico** degli indicatori e delle informazioni, al fine di poter intervenire tempestivamente con azioni correttive
5. **Eventuale rilascio del visto di conformità e del visto di congruità sull'informativa finanziaria aziendale**

COSA INTENDIAMO PER «ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI»?

- a) un **modello di governo dell'impresa** efficiente ed efficace rispetto al modello d'impresa (business model) prescelto, alle strategie e politiche (mission & vision) adottate e alla propensione al rischio (risk appetite) assunta;
- b) una **struttura organizzativa**, intesa quale insieme di procedure e regole adottate, risorse tecniche ed umane utilizzate, adeguata alla natura e dimensione dell'impresa;
- c) un **sistema informativo**, inteso quale insieme integrato di protocolli, procedure, reportistica, supporti tecnici necessari per una corretta, tempestiva ed efficace comunicazione finanziaria interna ed esterna;

..... segue

Fonte: CNDCEC

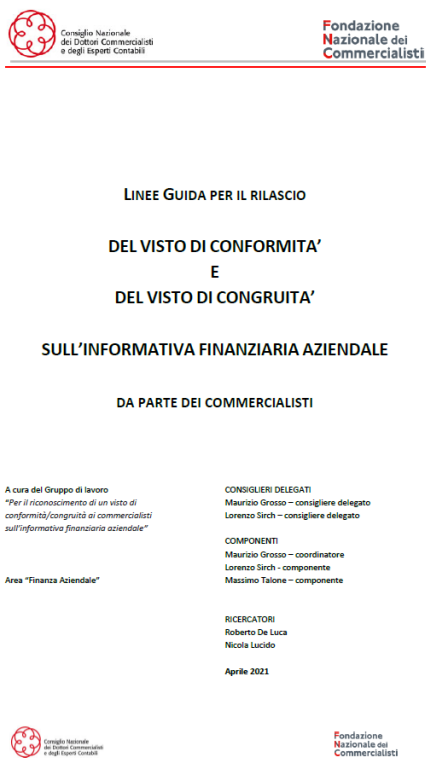
COSA INTENDIAMO PER «ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI»?

.... segue

- d) **Un sistema di pianificazione, controllo e monitoraggio** capace di supportare adeguatamente il modello di governance nei processi di creazione del valore economico e gestione dei rischi d'impresa in un'ottica proattiva forward-looking;
- e) **Un sistema di controlli interni** comprensivo di procedure adeguate e formalizzate di allerta preventiva (Early Warning System) capaci di intercettare ogni anomalia rilevante (trigger event) per la tempestiva emersione di situazioni di squilibrio economico-finanziario e patrimoniale.

Fonte: CNDCEC

LE LINEE GUIDA DEL CNDCEC COME SUPPORTO METODOLOGICO PER LA DIAGNOSI, IL CONTROLLO E IL MONITORAGGIO DELLO STATO DI SALUTE DELL'AZIENDA



Le «Linee guida per il rilascio del visto di conformità e del visto di congruità sull'informativa finanziaria aziendale da parte dei Commercialisti» intendono fornire un supporto metodologico in base al quale poter offrire alle parti terze un'adeguata conoscenza del profilo del rischio aziendale e della situazione economico-finanziaria e patrimoniale dell'impresa, nell'ambito di una comunicazione significativa, affidabile e tempestiva e nei limiti imposti dal rispetto del principio di proporzionalità funzionale alla natura dell'attività svolta e alla dimensione aziendale.

Fonte: CNDCEC

LA FINALITA' DEI VISTI DI CONFORMITA' E CONGRUITA'

Finalità dei visti di conformità e congruità, ciascuno rilasciato sulla base del proprio set informativo, backward-looking il primo e forward-looking il secondo, è la verifica ex post o ex ante sull'adeguatezza della situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa indagata.

Fonte: CNDCEC

L' ADEGUATEZZA DEGLI «ASSETTI» E' UN PRESUPPOSTO IMPRESCINDIBILE PER L'IMPRESA DA VERIFICARE

Presupposto imprescindibile per il rilascio dei visti di conformità e congruità è la preliminare verifica da parte del professionista incaricato dell'esistenza di un ambiente aziendale concretamente e convintamente uniformato - nei limiti strutturali ed organizzativi richiesti dal principio di proporzionalità - ad una gestione pianificata, proattiva e consapevolmente orientata dei rischi.

Fonte: CNDCEC

L' ADEGUATEZZA DEGLI «ASSETTI» E' UN PRESUPPOSTO IMPRESCINDIBILE **PER IL PROFESSIONISTA VERIFICATORE**

Il professionista, in funzione della natura, dimensione e complessità del business model dell'impresa richiedente, dovrà disporre di un'adeguata struttura organizzativa e professionale, in termini di risorse umane dedicate, procedure operative e strumenti informatici a supporto delle attività da svolgere.

Fonte: CNDCEC

L'IMPORTANZA DI UN APPROCCIO DI AUDITING SISTEMATICO E DOCUMENTATO

I sistemi di supporto decisionale (modelli finanziari) dovranno essere in ogni caso in grado di assicurare la verifica delle ipotesi e dei limiti di calcolo, assicurare la tracciabilità dei dati, la loro verificabilità e robustezza. Gli stessi dovranno consentire di verificare a posteriori la qualità dei dati inseriti e delle informazioni ricavate dai modelli, evitando dispersioni nel processo decisionale del professionista incaricato.

Il professionista incaricato dovrà garantire che siano attuati adeguati strumenti di salvaguardia per assicurare la riservatezza, l'integrità e la disponibilità di informazioni e sistemi di organizzazione e tracciabilità dei dati.

Fonte: CNDCEC

GLI STRUMENTI A SUPPORTO DELL'ATTIVITA' DI AUDITING

Le «**Linee guida per il rilascio del visto di conformità e del visto di congruità sull'informativa finanziaria aziendale da parte dei Commercialisti**» forniscono, inoltre:

- Una check list dei principali **indicatori di rischio** da asseverare
- Una definizione dei principali **KPI** oggetto d'indagine
- Un elenco delle principali **voci contabili** oggetto di normalizzazione
- Format delle **relazioni finali** del visto di conformità e del visto di congruità

MODELLO GENERALE DEL SISTEMA DI DIAGNOSI, CONTROLLO E MONITORAGGIO DEI RISCHI ECONOMICO-FINANZIARI

1. ADEGUATA VERIFICA (early warning system)

- a. Anomalie nei pagamenti
- b. Anomalie nei rapporti bancari e C.R. e altri SIC
- c. Anomalie contrattuali
- d. Anomalie di bilancio
- e. Anomalie erariali

2. RACCOLTA E ORGANIZZAZIONE DATI CONTABILI ED EXTRA

- a. Check-list
- b. Questionari informativi
- c. Interview
- Organizzazione e standardizzazione
- Trascodifica ERP vs. modello Cebi
- Data input ragionata del piano dei conti

3. ANALISI STRATEGICA (adeguati assetti gestionali)

- Risk Governance
- Management
- Sistema informativo
- Politiche aziendali
- Organizzazioni
- Strategie competitive
- Settore merceologico
- Market comparables

6. ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA (storica e prospettica)

- Analisi e valutazione dei dati storici /backward looking)
- Proiezioni su dati infrannuali (steady state)
- **Visto di conformità**
- Simulazioni multi scenario sui dati del piano aziendale (forward looking)
- Valutazione d'impatto del rischio economico, finanziario e patrimoniale
- **Visto di congruità**

5. ANALISI ANDAMENTALE (interna ed esterna)

- Conti bancari
- Struttura fidi
- Centrale dei Rischi
- Pagamenti
- Eventi pregiudizievoli
- Altre informazioni andamentali ricavabili dalla gestione della tesoreria

4. DUE DILIGENCE CONTABILE (procedure concordate o review)

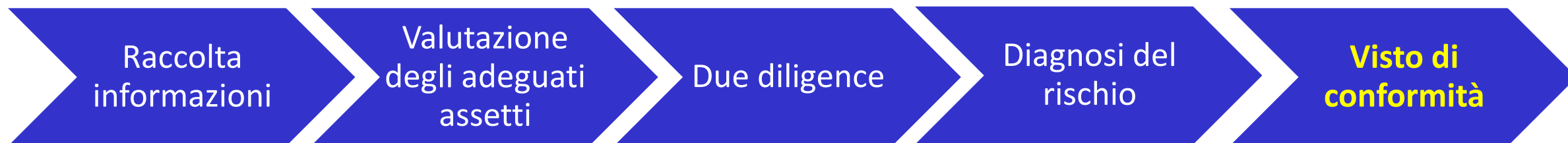
- Review contabile delle voci più significative e di maggiore impatto sui KPI (Autofinanziamento Netto, PFN, DSCR, Capitale di rischio Tangibile Rettificato)
- Normalizzazione principali voci contabili
- Altre rettifiche o normalizzazioni rilevanti

Fonte: CNDCEC

PROCESSO FUNZIONALE

Primo livello di controllo

- **Piccole imprese semplificate (bilancio in forma abbreviata)**
- **Piccole imprese ordinarie**
- **Imprese medio-grandi**
(Sono escluse le micro – imprese)

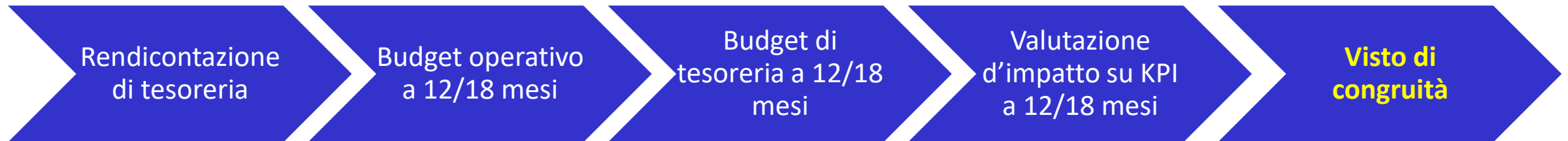


Fonte: CNDCEC

PROCESSO FUNZIONALE

Secondo livello di controllo

- **Piccole imprese ordinarie**
- **Imprese medio-grandi**

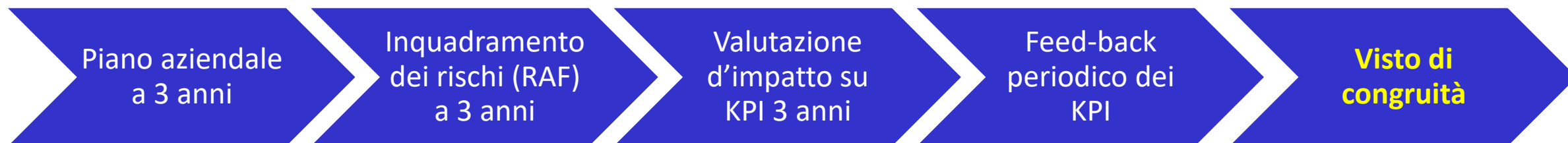


Fonte: CNDCEC

PROCESSO FUNZIONALE

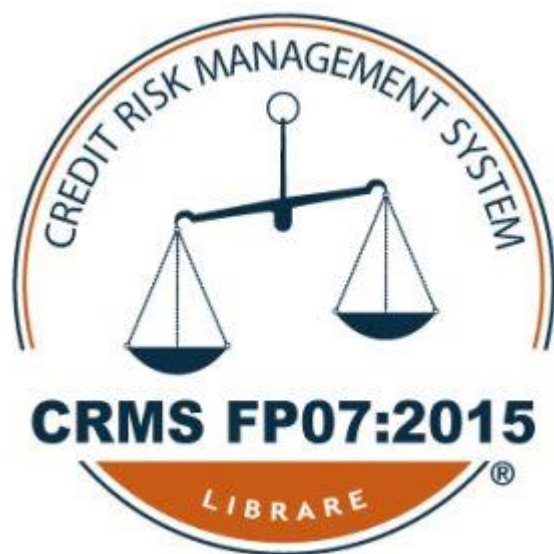
Terzo livello di controllo

- **Imprese medio-grandi**



Fonte: CNDCEC

UNO SCHEMA DI RIFERIMENTO PER LA CERTIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DEL CREDITO COMMERCIALE



Lo Schema **CRMS FP 07:2015** è il primo Schema di riferimento per la certificazione del **Sistema di Gestione del Credito Commerciale**, **approvato da Accredia** ai sensi del documento applicato a livello europeo EA-1/22 A-AB:2015.

E L'INTEGRATO «ADDENDUM» PER LA VERIFICA DI ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI E LA TEMPESTIVA INDIVIDUAZIONE DELLO STATO DI CRISI



Lo Schema EFRMS 14:2019, ricosciuto da Accredia con Circ. 15/2019, si integra con il già riconosciuto Schema CRMS FP 07:2015 e risponde alle richieste del Legislatore in merito alla tempestiva individuazione dello stato di **Crisi d'Impresa** (D.Lgs. 14/2019).


ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI

Strumenti di governance per la continuità del business e la prevenzione della crisi d'impresa

Grazie dell'attenzione

Alessandra Damiani

Managing Partner Barbieri & Associati Dottori Commercialisti – Bologna

Promotore del Progetto «Allerta Crisi™» 



DIAGNOSI CONTROLLO E MONITORAGGIO DELLO STATO DI SALUTE DELL'AZIENDA: UN MODELLO D'INTERVENTO