

Webinar

Controllo di gestione e innovazione tecnologica: impatti sulle imprese e sulla consulenza aziendale

19 settembre 2023

Apertura dei lavori **Andrea Pivetti**, Presidente SAF Emilia Romagna

Francesco Castria, Presidente ODCEC Parma

- Controllo di gestione, intelligenza Artificiale, Machine Learning e Business Intelligence: processi, competenze e opportunità per il Commercialista
- Innovazione tecnologica, trend in atto, pianificazione aziendale
- Adeguati assetti: da obbligo normativo a strumento di mitigazione dei rischi nelle PMI

Alessandro Tullio, Dottore Commercialista e Revisore legale, esperto di controllo di gestione e consulenza direzionale con una particolare esperienza nella business intelligence e intelligenza artificiale applicata al controllo di gestione

Gianluca Marchi, Professore ordinario di Strategy and innovation e Industry dynamics and policy/strategy and management of innovation, Università di Modena e Reggio Emilia

Andrea Panizza, Dottore Commercialista e Revisore legale. Docente di Prevenzione e gestione della crisi d'impresa Università del Piemonte Orientale e di Controllo manageriale, Università di Bergamo. Presidente A.P.R.I. (Associazione Professionisti Risanamento Imprese).

► Il Corso di Alta Formazione “Controllo di gestione” – edizione 6

The cover features the SAF logo and logos of partner schools: SAF Emilia Romagna, SAF Veneto, SAF Toscana, SAF Marche, SAF Umbria, SAF Lazio, SAF Campania, SAF Calabria Basilicata, and SAF Sicilia. The course title is 'CONTROLLO DI GESTIONE' with the subtitle 'TECNICHE E TECNOLOGIE DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO PER LA CONSULENZA DI DIREZIONE'. It is an 'AREA DI SPECIALIZZAZIONE' in 'Amministrazione e controllo delle imprese', 'EDIZIONE VI'. It is an 'Online' course, 'DIRETTA + DIFFERITA', lasting '130 ORE' from 'Dal 24 ottobre 2023 al 25 settembre 2024'. The bottom right corner features the logo of 'SCUOLE DI ALTA FORMAZIONE GNDCEC'.



IMPEGNO

8-16 ore al mese
130 ore di formazione



DURATA

12 mesi
dal 24 ottobre 2023
al 25 settembre 2024



LEZIONI

Online in diretta e differita



CREDITI

Crediti FPC
Crediti per le materie obbligatorie
Crediti per Revisori
Possibilità di riporto di crediti eccedenti al triennio successivo



ATTESTATO FINALE

Rilasciato dal Consiglio Nazionale
80% frequenza obbligatoria

► Le componenti del corso

Progettato per il Commercialista

Tecnica e pratica

Specifiche esercitazioni operative all'interno di ogni modulo



Flessibilità della fruizione

In diretta online e in differita per personalizzare i tempi da dedicare alla formazione, rivedere eventuali passaggi e recuperare i relativi crediti formativi



Approccio integrato

Lezioni su pianificazione e controllo, gestione finanziaria e tecnologia al servizio del controllo di gestione



Esperienza condivisa in un network

Relazioni con colleghi e docenti come punti di riferimento per lo sviluppo dell'attività professionale anche dopo il corso

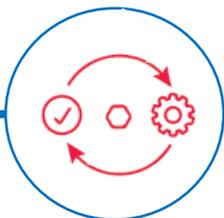


Discussione e confronto

Risoluzione di problemi e casistiche nell'individuazione di soluzioni efficaci e best practices da applicare nell'attività professionale

Il Corso in sintesi

CONTENUTI



- Riclassificazione bilanci
- Analisi costi
- Tecniche di contabilità industriale
- Reporting

TECNICHE DI CONTROLLO



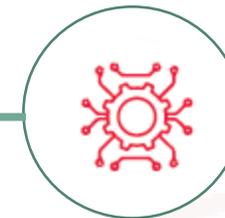
- Equilibri d'impresa
- Analisi dei flussi finanziari
- Focus Centrale Rischi
- Misurazione del valore economico dell'azienda

ANALISI DELLA DINAMICA ECONOMICA-FINANZIARIA



- Scenari
- Strumenti di pianificazione
- Business plan
- Budgeting

STRATEGIA E PIANIFICAZIONE



- Sistemi di business intelligence
- Intelligenza artificiale per il controllo di gestione
- Machine learning

BUSINESS INTELLIGENCE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

ESERCITAZIONI OPERATIVE

- Riclassificazione gestionale
- Riclassificazione con strumento di Business Intelligence
- Centri di costo e calcolo del costo di prodotto
- Determinazione del costo orario di trasformazione industriale
- Il controllo di gestione nelle aziende che operano su commessa
- L'impostazione del controllo di gestione nello studio professionale
- Testimonianza implementazione reporting con la BI

- Riclassificazione di bilancio
- Calcolo dei principali indicatori finanziari
- Redazione del rendiconto finanziario
- Lettura delle Centrali Rischi

- Testimonianze aziendali
- Redazione del business plan con l'ausilio di fogli di calcolo
- La costruzione dei flussi finanziari del ciclo passivo - metodo diretto
- Budget di cassa, budget di tesoreria e budget finanziario

- La business intelligence per l'analisi dei processi aziendali

KICK OFF



24 ottobre 2023

ATTESTATO



25 settembre 2024

I prossimi appuntamenti

WEBINAR GRATUITO SAF Triveneta

Reportistica e rappresentazione dei dati per la consulenza. Introduzione agli IBCS e all'utilizzo delle Heat Map per Sensitivity Analysis

20 settembre 2023 ore 17:00

POSTI DISPONIBILI

WEBINAR GRATUITO SAF Emilia Romagna

Governance delle PMI e opportunità per i Commercialisti. Prevenzione del rischio, temi ESG e competenze richieste

3 ottobre 2023 ore 11:00

POSTI DISPONIBILI

WEBINAR GRATUITO SAF Triveneta

Intelligenza artificiale e business intelligence. Scenari, strumenti e impatti sull'attività di professionisti e imprese

9 ottobre 2023 ore 15:00

ULTIMI POSTI DISPONIBILI!

NEW



GOVERNANCE E SOSTENIBILITÀ.

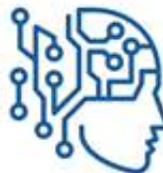
Il Commercialista tra governo d'impresa, adeguati assetti e politiche ESG

I edizione online dal 30 ottobre 2023 al 26 settembre 2024

108 ore

ISCRIZIONI APERTE

NEW



INTELLIGENZA ARTIFICIALE E DATA SCIENCE PER COMMERCIALISTI.

Strumenti, competenze e tecnologia per la consulenza aziendale

I edizione online dal 27 ottobre 2023 al 20 maggio 2024

80 ore

POSTI ESAURITI! ISCRIZIONE IN LISTA D'ATTESA

I prossimi appuntamenti

WEBINAR GRATUITO SAF Triveneta

Sostenibilità e PMI: nuove competenze e nuove opportunità per il Commercialista

12 ottobre 2023 ore 15:00

POSTI DISPONIBILI

CORSO ALUMNI SAF Emilia Romagna e SAF Triveneta

EXCEL PER COMMERCIALISTI. Utilizzare al meglio lo strumento e ottimizzare le attività dello studio professionale

I edizione online dal 27 settembre 2023 al 19 dicembre 2023

Dal 27 settembre al 19 dicembre 2023

ULTIMI POSTI DISPONIBILI!



IL COMMERCIALISTA CONSULENTE DELLA SOSTENIBILITA'.

Dalle strategie al reporting

IV edizione online dal 10 novembre 2023 al 24 settembre 2024

100 ore

ISCRIZIONI APERTE



DATA MANAGEMENT E CONSULENZA D'IMPRESA. Dai dati alle informazioni per il controllo e la strategia d'impresa

VII edizione online dal 14 febbraio 2024 al 3 dicembre 2024

122 ore

ISCRIZIONI APERTE



www.safemiliaromagna.it

segreteria@safemiliaromagna.it

MATERIALI DIDATTICI



Questo materiale può essere usato esclusivamente per finalità di carattere personale. La proprietà intellettuale del presente materiale, che ha finalità esclusivamente didattiche, tutti i diritti economici, di utilizzo e commercializzazione, anche mediante la pubblicazione sul web e l'eventuale stampa, sono riservati in esclusiva alla Scuola di Alta Formazione.

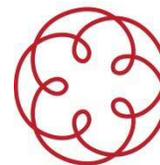
E' fatto espressamente divieto di utilizzare il materiale (rivendendolo, riproducendolo, citandolo, diffondendolo, mettendolo a disposizione del pubblico e di terzi in genere) senza la preventiva autorizzazione di SAF, a pena di risarcimento di tutti i danni subiti e subendi da quest'ultima in conseguenza della violazione commessa.

L'elaborazione dei contenuti è curata con scrupolosa attenzione, tuttavia gli autori e la SAF non si assumono alcuna responsabilità per danni diretti e indiretti derivanti da un uso improprio dei materiali

WEBINAR

Controllo di gestione e innovazione tecnologica: impatti sulle imprese e sulla consulenza aziendale

19 settembre 2023



SAF
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE
DELL'EMILIA ROMAGNA



Controllo di gestione, Intelligenza Artificiale, Machine Learning e Business Intelligence: processi, competenze e opportunità per il Commercialista

Dott. Alessandro Tullio



SCUOLE DI ALTA
FORMAZIONE
CNDCEC

SISTEMI DI CONTROLLO DI GESTIONE

CARATTERISTICHE

RILEVANZA

SELETTIVITA'

TEMPESTIVITA'

ACCURATEZZA

ABBIAMO UN GRANDE PROBLEMA!!!

La mancanza o la difficoltà nel reperire ed elaborare i DATI è il maggiore ostacolo per adottare veloci decisioni rispetto a possibili soluzioni per problemi complessi di gestione o nella valutazione di opportunità di business

TECNICHE

- ❖ BUDGETING
- ❖ COSTING
- ❖ PRICING
- ❖

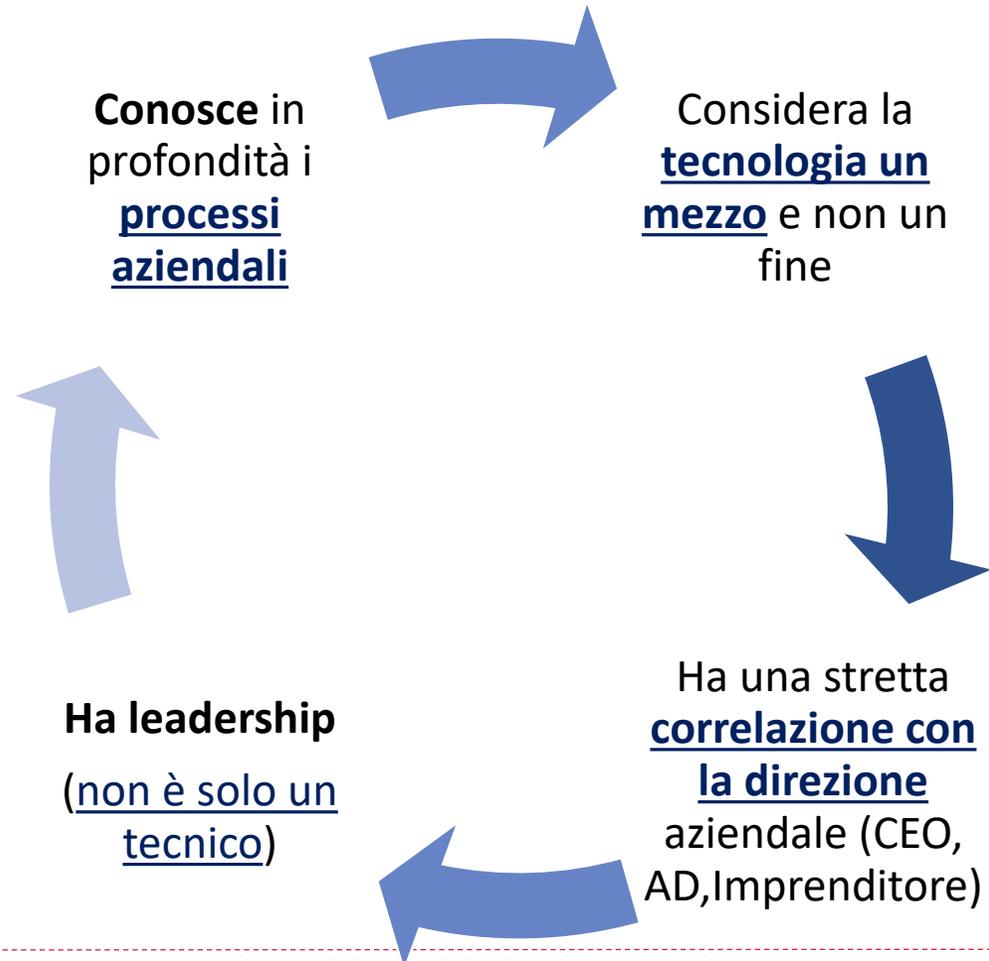


TECNOLOGIA

- BUSINESS INTELLIGENCE
- MACHINE LEARNING
- DEEP LEARNING
-

II COMMERCIALISTA LEADER del CAMBIAMENTO

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE



Intelligenza Artificiale



Machine Learning (Apprendimento automatico)



IL CONTROLLO DI GESTIONE AVANZATO CON IL SUPPORTO DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

STRUMENTI

- DATA MANAGEMENT →
- DATA SCIENCE →
- BUSINESS INTELLIGENCE →

FINALITA'

Integrazione dati interni provenienti dalle diverse funzioni aziendali

Sviluppo di analisi predittive

Strumento per implementare gli algoritmi di ML e renderli visualizzabili

Applicazioni operative di Machine Learning in azienda

- GESTIONE MAGAZZINO (ottimizzazione supply chain)
- BUDGETING
- FORECASTING
- BUSINESS PLAN - SCENARI (WHAT IF)
- COSTING ANALYSIS (MARGINI, DRIVERS, ETC.)
- ANALISI CLIENTI (TASSO DI ABBANDONO E PROFILAZIONE)
- ANALISI FORNITORI (PUNTUALITÀ E GESTIONE RITARDI, MIX ACQUISTI, ETC.)
- PRODUZIONE
- RILEVAZIONE ERRORI E MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ' DEI DATI (ANOMALY DETECTION)
- ALTRE...

WEBINAR

Controllo di gestione e innovazione tecnologica: impatti sulle imprese e sulla consulenza aziendale

19 settembre 2023



SAF 
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE
DELL'EMILIA ROMAGNA



Innovazione tecnologica, trend in atto, pianificazione aziendale

Prof. Gianluca Marchi



SCUOLE DI ALTA
FORMAZIONE
CNDCEC



Agenda

- **Pianificazione strategica oggi: le sfide aperte**
- Innovazione tecnologica: cambiamenti esterni
- Impatti su pianificazione strategica e controllo
- Strumenti per gestire la complessità: Analisi di scenario
- Considerazioni conclusive

- L'ambiente esterno sta oggi **cambiando molto più velocemente** che in passato. Le nuove leve competitive da adottare cambiano velocemente
- La **complessità** da gestire oggi è **diversa**: non solo turbolenza dei mercati o maggiori combinazioni prodotto/cliente/mercato, ma anche nuovi shock esogeni, elementi regolatori, transizioni tecnologiche e ambientali, organizzazione dei processi produttivi (es. reshoring)
- Non sono fenomeni prevedibili in modo lineare. Gestire **cambiamenti in contesti di estrema incertezza**
- Ci vuole una **nuova roadmap** per capire come le cose stanno cambiando e «**abbastanza tempo**» per affrontarli attraverso investimenti strategici (in processi, prodotti, ecc.)
- Pianificazione strategica: **oltre i metodi classici...**

Agenda

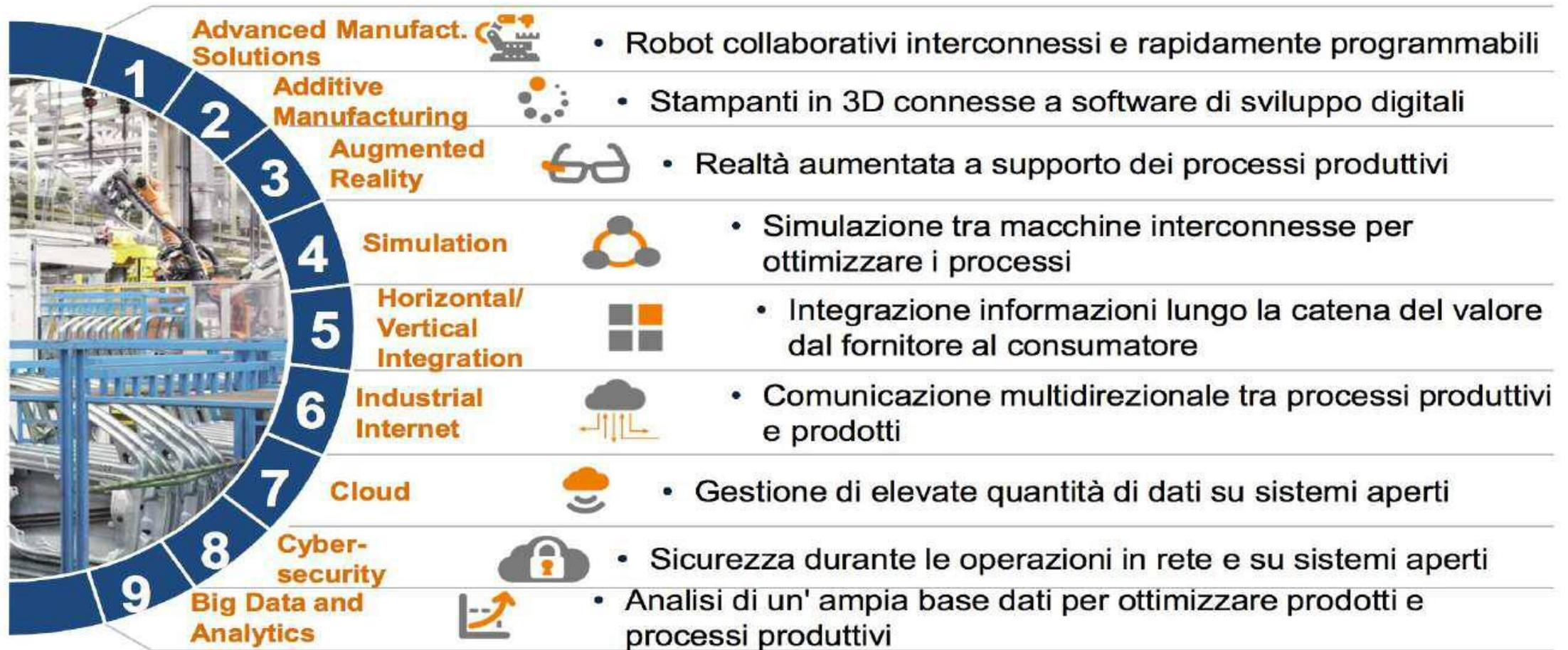
- Pianificazione strategica oggi: le sfide aperte
- **Innovazione tecnologica: cambiamenti esterni**
- Impatti su pianificazione strategica e controllo
- Strumenti per gestire la complessità: Analisi di scenario
- Considerazioni conclusive

- L'innovazione tecnologica oggi aumenta significativamente il grado di complessità delle decisioni
- In grado di modificare qualsiasi business e di farlo rapidamente

Trend tecnologici di lungo periodo



Industria 4.0 e oltre



Agenda

- Pianificazione strategica oggi: le sfide aperte
- Innovazione tecnologica: cambiamenti esterni
- **Impatti su pianificazione strategica e controllo**
- Strumenti per gestire la complessità: Analisi di scenario
- Considerazioni conclusive

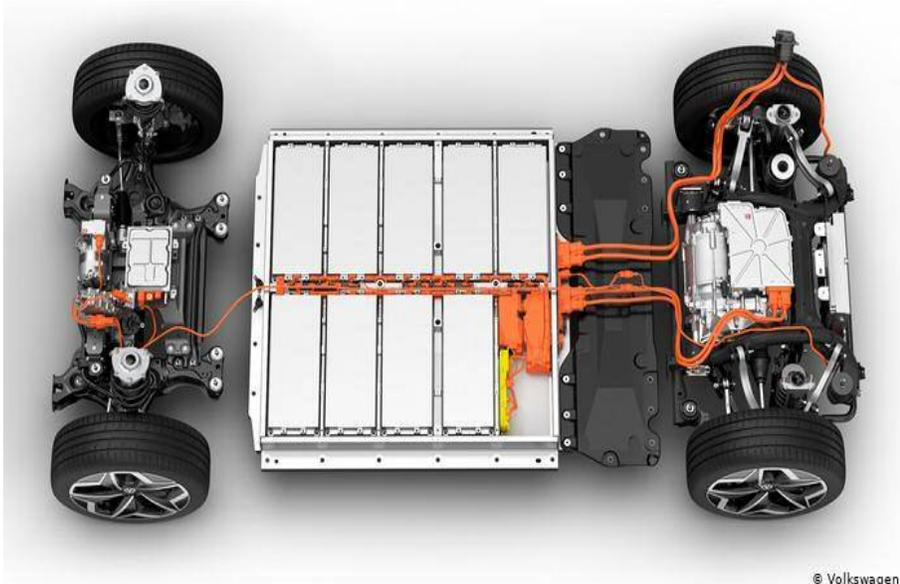
Tecnologie che cambiano: gli impatti

- Portafoglio prodotti/servizi
 - Riduzione ciclo vita medio dei prodotti in portafoglio
 - Maggiore numerosità e peso di prodotti nuovi
- Portafoglio clienti
 - Tassi di adozione nuovi prodotti
 - Cambia la composizione portafoglio clienti
 - Cambia il modo di generare valore per i clienti
- Portafoglio fornitori
 - Cambia la composizione portafoglio fornitori



Impatti pesanti su volumi vendita, prezzi, costi, profitti

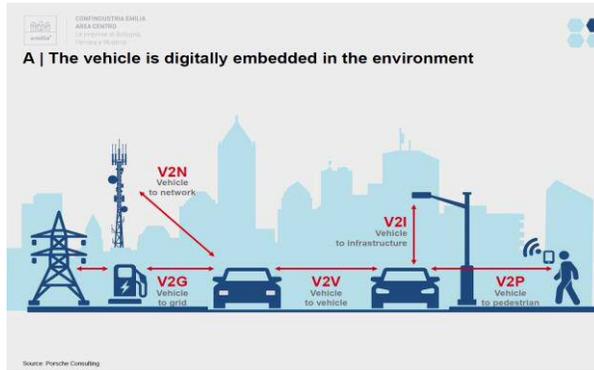
Auto elettrica: Impatti su supply chain



- I veicoli elettrici richiedono molto meno componenti rispetto ad un motore a combustione interna
- Il costo di materiali e componenti è superiore del 20-40% rispetto ai motori convenzionali
- I veicoli elettrici incorporano componenti con una quota crescente di software: cambiano i fornitori, sviluppo prodotto più complessa

ACES: grandi driver di cambiamento nel veicolo

ELETTRIFICAZIONE



CONNETTIVITÀ



AUTOMAZIONE



SHARING



Caso: settore sensoristica e automazione industriale

- ALFA progetta, produce e vende sensori e componenti per automazione industriale
 - sensori di posizione; sensori di pressione; sensori di forza; sensori di temperature
 - sistemi di controllo industriali; controlli di potenza
- Medio-grande impresa
 - ca. 500 addetti; 100-150 mln. Euro fatturato
 - R&D / Turnover = 5%
 - Buona redditività storica (EBITDA 15-20%)
- Cambiamenti
 - Il portafoglio prodotti cambia più velocemente. I cicli di vita si accorciano; la % di nuovi prodotti cresce ogni anno
 - Cresce l'investimento per testare e lanciare sul mercato prodotti nuovi
 - Storici clienti consolidati sono meno reattivi nell'adottare le nuove generazioni di prodotti (es. Digital Twins in combinazione con set sensoristici e componentistica)
- Bisogna capire subito se i nuovi prodotti funzionano sul mercato e su quali prodotti mantenere gli investimenti

Quale può essere il contributo del controllo di gestione nel fronteggiare questi cambiamenti?

Cosa succede al piccolo fornitore di ALFA?



La gestione dei clienti

- Gestione clienti nuovi
 - Analizzare le caratteristiche dei clienti nuovi e loro modelli di adozione di nuove tecnologie
 -
- Gestione clienti «underperforming»
 - Determinare in anticipo quali clienti sono in fase di abbandono a capirne le cause (clusterizzazione clienti, dati di engagement e fidelity, trend di ordini e del mercato)
 - Prevenire l'abbandono del cliente
 -

Agenda

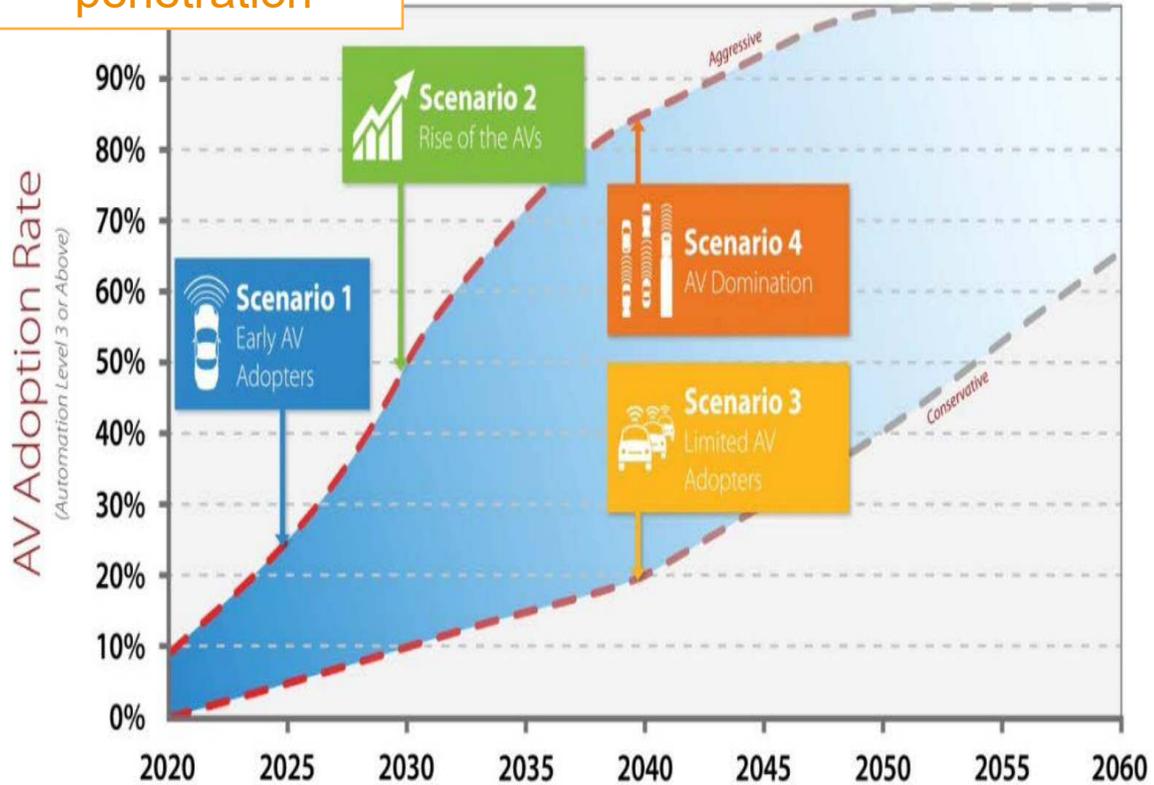
- Pianificazione strategica oggi: le sfide aperte
- Innovazione tecnologica: cambiamenti esterni
- Impatti su pianificazione strategica e controllo
- **Strumenti per gestire la complessità: Analisi di scenario**
- Considerazioni conclusive

Strumenti per gestire la complessità

- La difficoltà nella previsione e nel controllo non deve portare ad assenza di previsione e controllo
- Sistemi di programmazione e controllo flessibili in grado di:
 - Adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni ambientali
 - Supportare il decisore nella comprensione e rappresentazione dei cambiamenti ambientali
- Utilizzare nuovi metodi (es. basati su BI e machine learning), ma anche riformulare metodi più tradizionali
 - Scenari
 - Budget (es. forecast rolling)
 -

Autonomous Driving: esempi di analisi di scenario (I)

AD Market penetration



The I-80 Planning Study and market adoption rates and impacts of vehicle automation are informed by industry leading research by University of Texas, University of California at Berkeley, Victoria Transportation Policy Institute and Goldman Sachs. The scenarios ranged from conservative to aggressive in market adoption.



Adoption Timeline	Probability	Drivers of Adoption	Possible Future Scenario
Aggressive		<ul style="list-style-type: none"> Rapid technology development Positive consumer perception Regulation encouraging faster adoption 	Autonomous shared mobility services
Base Case		<ul style="list-style-type: none"> Positive public perception brings gradual adoption of higher AV systems 	Evolutionary private AVs
Delayed		<ul style="list-style-type: none"> Public backlash Slow technology development Heavy regulation on AV use 	Low Disruption

AV Adoption Scenario

Autonomous Driving: esempi di analisi di scenario (II)

Scenarios and Parameters	Slow Roll or Baseline	Niche Service Growth	Ultimate Traveler Assist	Managed Automated Lanes	Competing Fleets	Automated Integrated Mobility
Subtitle	Minimal Plausible Change	High CV/AV in Certain Cases	Ultra connectivity	AV Lane Networks	Automated TNC Fleets Compete	Automated Mobility as a Service
Scenario Description	<i>Minimal change beyond currently available technology and investments already in motion including advances in safety technology, TSMO, and mobility services</i>	<i>Innovation proliferates, but only in special purpose or Niche applications</i>	<i>CV technology progresses rapidly, but AV adoption stagnates</i>	<i>AV travel is consolidated to a large-scale lane network with significant consumer adoption; certain lanes become integrated with CVs and AVs</i>	<i>TNC-like services proliferate rapidly but <u>compete with each other</u> and do not operate cooperatively Level 4 AV is safe for most trips.</i>	<i>On demand shared services proliferate and integrate with other modes via cooperative data sharing, policies, and infrastructure</i>
Level 2 adoption	30-40%	30-40%	30-40%	30-40%	70%	70%
Level 3 adoption	NA	NA	NA	20%	70%	70%
Level 4 adoption	NA	Some campuses	NA	available but rare	70%	70%
V2X adoption	40%	40%	85%		75%	75%
Private Ownership	Continues	Continues	Continues	Continues	Reduced in cities and suburbs	Reduced in cities and suburbs
Mobility as a service	5-20%		5-20%	5-20%	Increased TNC w/o central management	Increased TNC w/ public role
EV Use	NA	NA	NA	NA	Increased, especially w/ TNC	Increased, especially w/ TNC

Source: CDM Smith derived from information in Twaddell presentation to Association of Metropolitan Planning Organizations, September 28, 2018

Megatrend

- Deglobalizzazione o split globalization;
- Transizione ecologica
- Transizione digitale
- Transizioni tecnologiche
- Ipercompetizione
- Riduzione del ciclo di vita dei prodotti
-
-
- Ipersegmentazione/customizzazione: da un mercato di massa a una massa di mercati
- Aging
- Mondo sarà sempre più interconnesso, anche nelle cose (Internet of things)
-
-

Quale/i trend considerare nella pianificazione strategica?

Agenda

- Pianificazione strategica oggi: le sfide aperte
- Innovazione tecnologica: cambiamenti esterni
- Impatti su pianificazione strategica e controllo
- Strumenti per gestire la complessità: Analisi di scenario
- **Considerazioni conclusive**

Considerazioni conclusive

- Il controllo di gestione deve aiutare le imprese a comprendere meglio i fenomeni che causano incertezza e complessità
- La difficoltà nella previsione e nel controllo non deve portare ad assenza di previsione e controllo
- Non tutto può essere proceduralizzato o analizzato a partire da dati contabili
- La contabilità di direzione deve sforzarsi di portarle la conoscenza di mercato dentro l'impresa, di come funzionano i nuovi prodotti/servizi e di come si muovono gli scenari
- Per fare controllo di gestione oggi non si può non avere una idea dei cambiamenti a livello di specifici settori
- Controllo di gestione e strategia non sono disgiunti, soprattutto in presenza di ambienti turbolenti e ad alta incertezza
- C'è bisogno di strategia

WEBINAR

Controllo di gestione e innovazione tecnologica: impatti sulle imprese e sulla consulenza aziendale

19 settembre 2023



SAF
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE
DELL'EMILIA ROMAGNA



Adeguati assetti: da obbligo normativo a strumento di mitigazione dei rischi nelle PMI

Dott. Andrea Panizza



SCUOLE DI ALTA
FORMAZIONE
CNDCEC

Il «controllo di gestione», inteso come il processo finalizzato a monitorare, valutare e migliorare le performance di un'organizzazione, è diventato **centrale** anche per il legislatore della crisi

Il nuovo art. 2086 c.c. in vigore dal 16 marzo 2019

1

«L'imprenditore, che operi in **forma societaria o collettiva**, ha il **dovere di istituire un *assetto organizzativo, amministrativo e contabile* adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa,**

*... anche in funzione della **rilevazione tempestiva della crisi** dell'impresa e della **perdita della continuità aziendale ...***

2

3

*... nonché di **attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento** per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale»*

I reiterati slittamenti della **definitiva entrata in vigore del Codice della Crisi** avrebbero dovuto consentire alle imprese di concentrarsi sullo sviluppo delle **attività necessarie per l'implementazione di adeguati assetti ...**

Al contrario si è assistito ad un pericoloso immobilismo da parte di molte micro, piccole e medie imprese che hanno lasciato frequentemente **inapplicata la norma già entrata in vigore.**

15 luglio 2022

Data di definitiva entrata in vigore
del

**Codice della Crisi d'Impresa e
dell'Insolvenza (D.Lgs 14/2019)**

45

Con la definitiva entrata in vigore del CCII la strada appare ben definita nei suoi tratti fondamentali.

Le imprese italiane, di qualsiasi dimensione, devono fare un salto di qualità in termini di adozione di un modello di indirizzo della gestione (*corporate governance*) che favorisca il **costante monitoraggio dell'andamento aziendale, la possibilità di tempestiva rilevazione delle criticità e la previsione di interventi a garanzia della continuità.**

Il nuovo art. 3 del Codice della Crisi

Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva delle crisi d'impresa

art. 3, co. 1

L'imprenditore **individuale** deve adottare **misure idonee** a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.

art. 3, co. 2

L'imprenditore **collettivo** deve istituire un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

Mentre il legislatore non specifica cosa deve intendersi per
«misure idonee», rimanda al 2086 c.c. per quanto riguarda
«l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato»

A seconda della realtà aziendale, andrebbero previsti **contenuti e modalità di applicazione il più possibile personalizzati**.
Il tutto nel rispetto dell'applicazione del **principio di proporzionalità**,
riferito a **natura e dimensioni aziendali**.

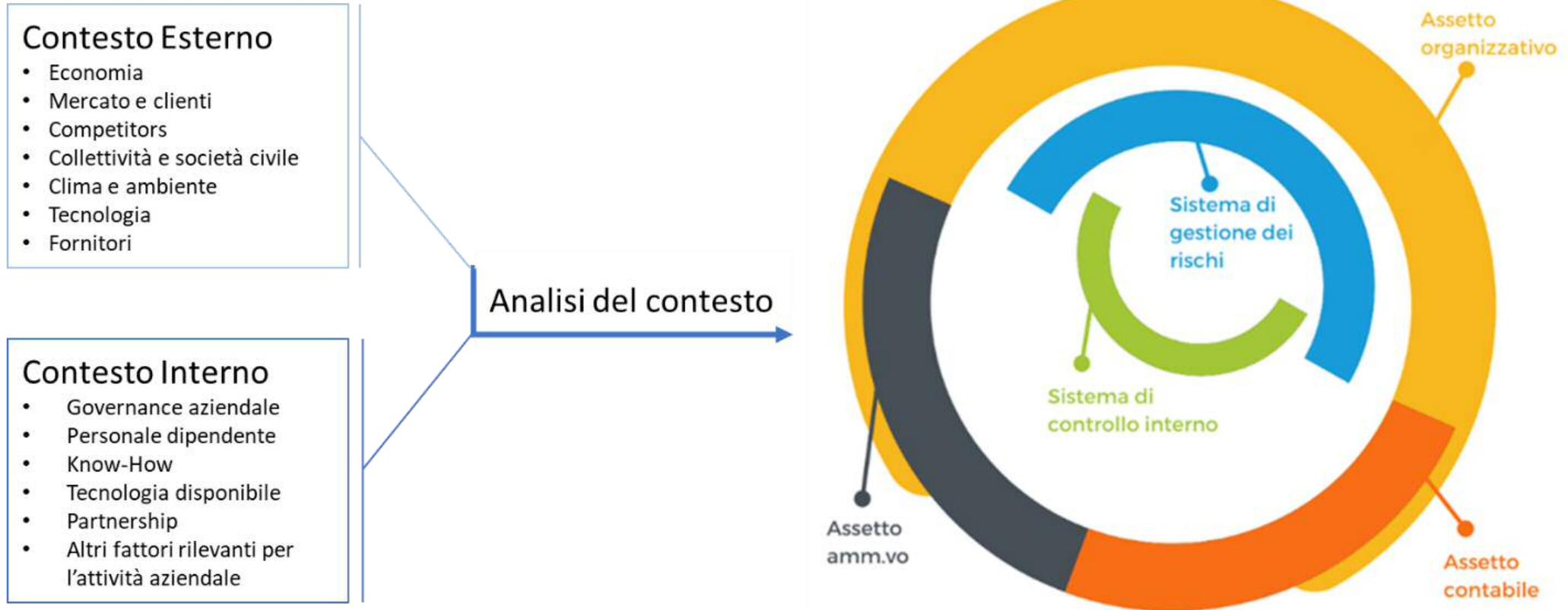
L'analisi, la progettazione e l'implementazione di un assetto (o di una misura idonea), adeguato alla natura e alla dimensione dell'impresa, che sia realmente in grado di soddisfare le esigenze aziendali nel rispetto della norma, rappresenta il **non semplice compito a cui gli organi delegati sono chiamati.**

Tutte le imprese dovrebbero prevedere, ancor prima di cimentarsi nell'identificazione delle componenti dei singoli assetti (o misure idonee), **l'applicazione di un approccio finalizzato alla gestione dei rischi aziendali (c.d. *risk management*)** in grado di rappresentare un fondamentale contributo informativo per la costruzione di un consapevole processo decisionale.

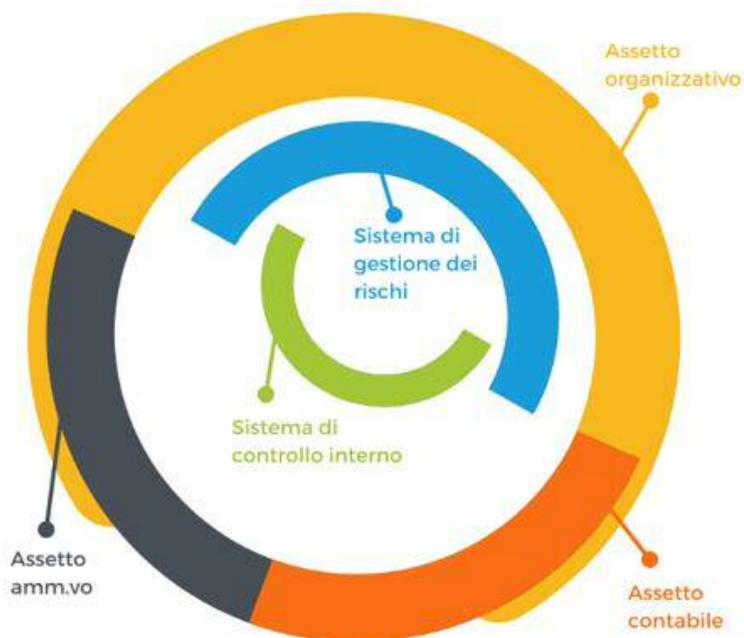
Lo sviluppo e l'applicazione di un **processo di risk management**, da articolarsi in relazione alle caratteristiche e dimensioni aziendali, può essere ricondotto all'individuazione di alcune attività ed elementi, da svolgere e tenere sotto controllo, in un'**alternanza di interventi di natura tecnica e manageriale**.

La preventiva **analisi del contesto (interno ed esterno)** e la **mappatura degli stakeholders** sono da ritenersi attività necessarie.

Un approccio all'implementazione degli adeguati assetti



Un approccio all'implementazione degli adeguati assetti



ASSETTO ORGANIZZATIVO

è rappresentato dalle **direttive** e dalle **procedure** che garantiscono che il **processo decisionale** sia assegnato ed esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità. Include le direttive e le procedure che definiscono il **sistema di gestione dei rischi** e quello di **controllo interno**.

ASSETTO AMMINISTRATIVO

è riferibile ad una **dimensione dinamico-funzionale** dell'organizzazione ed è riconducibile all'insieme delle **procedure** e dei **processi** atti ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento delle attività aziendali. Incorpora i **sistemi di pianificazione, programmazione e controllo** delle *performance*, **parte dei sistemi di controllo interno** e i **sistemi informativi direzionali**.

ASSETTO CONTABILE

è parte degli assetti amministrativi orientati ad una **corretta traduzione contabile dei fatti di gestione**, sia ai fini di **programmazione**, sia ai fini di **consuntivazione** per la gestione e la comunicazione all'esterno dell'impresa. È rappresentato, tra le altre, dalle rilevazioni di **contabilità generale** e di **contabilità analitica** e dai **sistemi di reporting** (quale espressione del sistema di rilevazione delle *performance* aziendali) sviluppati sulla base dei dati contabili consuntivi.

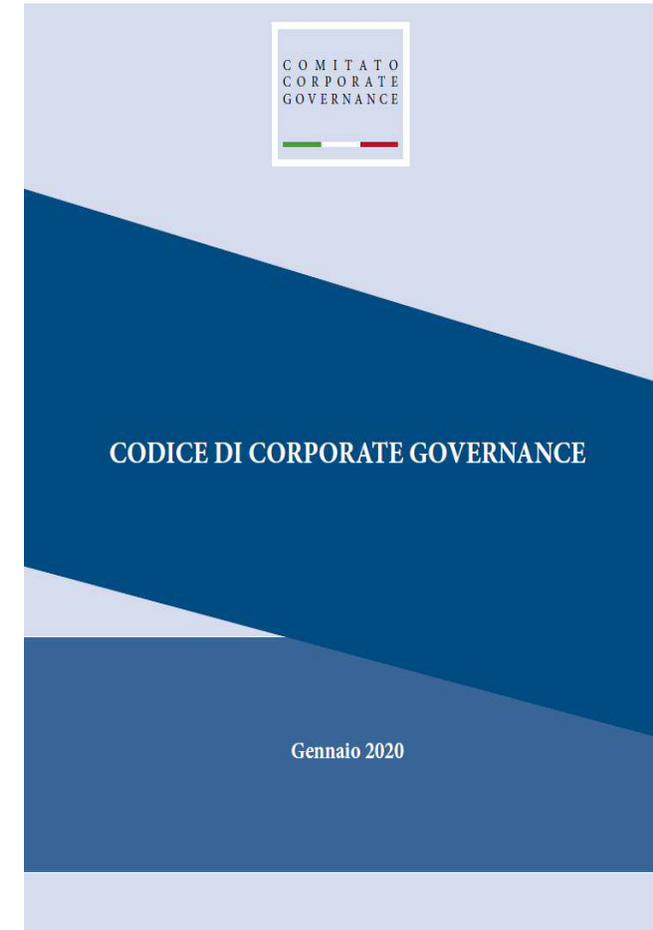
Alcune criticità ...

- È riscontrabile una **frequente sottostima degli elementi e delle attività** da prevedere nella corretta configurazione di un assetto adeguato;
- La maggior parte degli imprenditori individuali e delle imprese di micro e piccole dimensioni sono dotati di un'**organizzazione di tipo semplice**, nella quale la maggioranza dei ruoli e delle funzioni aziendali sono concentrate in pochissime persone (in molti casi solo una);

Alcune criticità ...

- La disponibilità delle informazioni di natura contabile è frequentemente **non garantita con la necessaria tempestività**;
- **Contabilità tenuta con il regime semplificato e non ordinario**. Appare evidente come il regime semplificato (applicato anche da parte di imprenditori obbligati agli adeguati assetti) non sia in grado di garantire, se non in misura insufficiente, la produzione informativa richiesta dal CCII.

Alcune utilità ...



Alcune utilità ...

Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

RICERCA

FORMAZIONE

DOCUMENTO DI RICERCA

**ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E
CONTABILI: PROFILI CIVILISTICI E AZIENDALISTICI**

Autori

Cristina Bauco
Roberto De Luca
Nicola Lucido
Alessandra Pagani

AREE DI DELEGA CNDCEC

CONSIGLIERE DELEGATO

Diritto societario

David Moro

7 LUGLIO 2023

Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

RICERCA

FORMAZIONE

DOCUMENTO DI RICERCA

**ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E
CONTABILI: CHECK-LIST OPERATIVE**

Autori

Cristina Bauco
Roberto De Luca
Nicola Lucido
Alessandra Pagani

AREE DI DELEGA CNDCEC

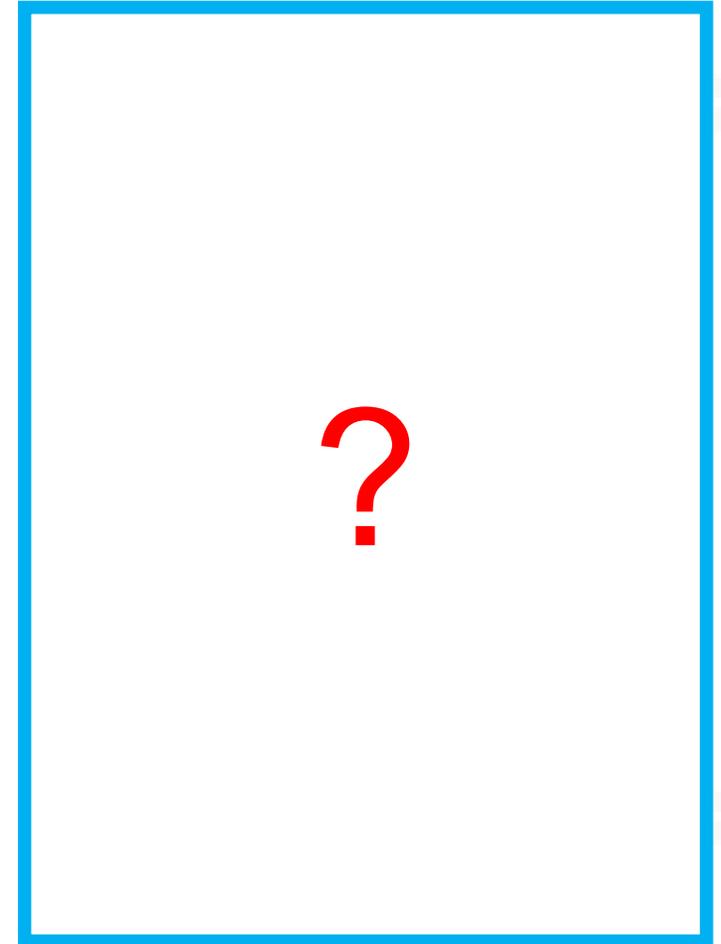
CONSIGLIERE DELEGATO

Diritto societario

David Moro

24 LUGLIO 2023

...



Concentrandosi sull'**assetto amministrativo e contabile** ...

... qualche elemento dell'assetto amministrativo-contabile



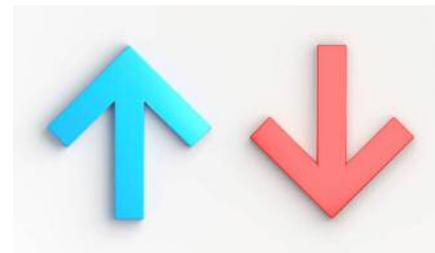
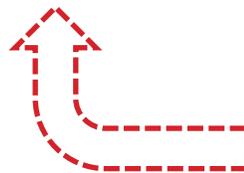
1 - Piano industriale



2 - Budget



3 - Report periodico ec.-fin.



4 - Forecast

In sintesi ... un esempio di Sistema di PPC



1 - Piano industriale



2 - Budget



3 - Report periodico ec.-fin.



4 - Forecast

- Conti economici riclassificati
- Stati patrimoniali riclassificati
- Rendiconto finanziario
- Indici di bilancio (*ratios*)
- Analisi per margini e PFN
- Modelli di *scoring*
- *KPIs* specifici

- Budget di tesoreria *rolling* e segnali di cui all'art. 3, co. 4, del CCII
- Test per la verifica della perseguibilità del risanamento
- Informazioni per la redazione della lista di controllo particolareggiata

Riferimenti	Ante CCII	Oggi
Natura del dato	Consuntiva	Preventiva e Consuntiva
Co.Ge.	Chiusure contabili al 31 dicembre di ogni esercizio	Periodicità delle scritture di assestamento e delle chiusure infrannuali
Bilanci	Annuale	Infrannuali (es. trim) + Annuale
Sistema previsionale (Budget e Piano ind.le)	Non obbligatorio	Di fatto «obbligatorio»