



Crisi d'impresa e dell'insolvenza

INSERIRE TITOLO DELL'INTERVENTO

Enrica Rimoldi

19 settembre 2019

Agenda

- Premessa: Il codice della crisi e il Il D. lgs. 231/2001
- I principi di riferimento per la Governance
- COSO Framework – Control activities e le Tre linee di difesa
- I controlli di primo livello
- Obiettivi dei Controlli
- Esempi di controlli dei processi più comuni:
 - Ciclo attivo
 - Ciclo passivo
 - Rimanenze
 - Liquidità
- Conclusioni

Premessa – Il codice della crisi

- Il Codice della Crisi (D. Lgs 14/2019) obbliga l'imprenditore non individuale a:
 - Implementare un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato
 - Attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti per il superamento della crisi
- L'organo amministrativo in particolare deve valutare:
 - Se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato
 - Se sussiste l'equilibrio economico finanziario della medesima
 - Quale sia il prevedibile andamento della gestione

Premessa – Il D. lgs. 231/2001

- Il D. Lgs. 231/2001 ha introdotto la responsabilità amministrativa degli enti
- Ma non solo: nei fatti il legislatore ha delineato uno strumento di autoregolamentazione dell'assetto organizzativo, gestionale e di controllo che – qualora adeguatamente e concretamente disegnato, attuato, verificato e soprattutto aggiornato in reazione alle evoluzioni organizzative della società - non solo **preclude la responsabilità amministrativa** dell'ente ma addirittura **garantisce il perseguimento degli obiettivi strategici in un contesto efficace e trasparente**
- Questo presuppone:
 - Un **modello di gestione risk-based** orientato alla gestione del rischio, alla prevenzione di illeciti ed alla conseguente regolamentazione di buone pratiche e raccomandazioni previste dalla regolamentazione interna
 - La sua attuazione
 - Idonei flussi informativi che consentano monitoraggio e conseguentemente, all'occorrenza, tempestivo aggiornamento

I principi di riferimento per la Governance

- I più noti principi di riferimento per l'implementazione di una Governance per le PMI sono:
 - I Principi di Governo Societario dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (O.C.S.E.)
 - Il Codice di autodisciplina delle società quotate di Borsa Italiana
 - I principi di Corporate Governance delle PMI per le società non quotate emanati da Ned Community
 - Gli orientamenti sulla Corporate governance della Autorità Bancaria Europea (EBA)
 - **II COSO** – Internal control-Integrated Framework, emesso dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission nel 1992 ed aggiornato nel 2013 *che in tutti questi anni è stato assunto come riferimento per imprese e standard setter*
 - L'Enterprise Risk Management-Integrated Framework (ERM) emesso nel 2017 dalla Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
 - Il principio di continuità aziendale (art. 2423 bis comma 1 del Codice Civile, Principio O.I.C. n.11, IAS 1 e ISA Italia 570)

COSO Framework – Control activities

- Il COSO Framework tra le 5 componenti prevede - a valle del “Risk assessment” e in modo propedeutico a “Information and Communication” - l’identificazione delle Control Activities.

A tal fine, il Framework introduce i seguenti Principi:

10. The organization selects and develops control activities that contribute to the mitigation of risks to the achievement of objectives to acceptable levels
11. The organization selects and develops general control activities over technology to support the achievement of objectives
12. The organization deploys control activities through policies that establish what is expected and procedures that put policies into action

Control activities (1/2)

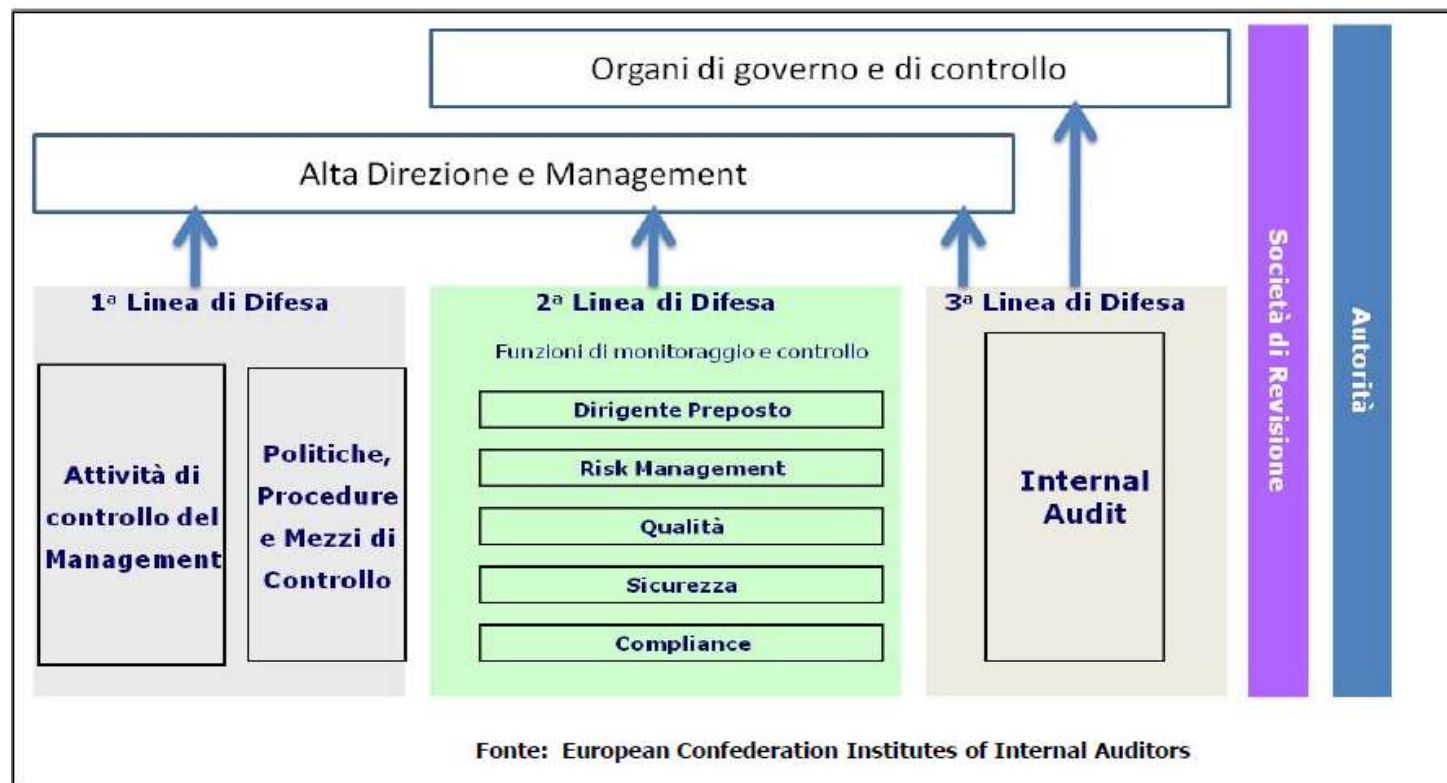
- Le Attività di controllo:
 - Sono necessarie al fine di **assicurare che le risposte al rischio siano fornite / agite efficacemente** grazie alla predisposizione di meccanismi di controllo, procedure o soluzioni organizzative volte sia al contenimento dei rischi operativi sia l'identificazione dei rischi effettivi
 - Sono **azioni** – definite e realizzate all'interno di tutta l'organizzazione mediante politiche e procedure - che garantiscono al management l'attuazione delle sue direttive in quanto assicurano l'adozione di provvedimenti necessari per fronteggiare i rischi che potrebbero pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi aziendali
 - Sono eseguiti da **tutta l'organizzazione a tutti i livelli** - si va dalle analisi dell'alta direzione fino ai controlli diretti o di prima linea - e nelle differenti fasi dei processi aziendali

Control activities (2/2)

- Possono essere di natura **automatica o manuale**
 - Possono essere di natura **preventiva o successiva** in funzione della loro capacità di prevenire o rilevare a posteriori eventuali errori intenzionali o frodi
 - Sono tanti più stringenti quanto più la **tolleranza al rischio (RAF) è limitata**
 - La loro pervasività e collocazione nella struttura organizzativa è strettamente correlata alla **Cultura aziendale** (o Ambiente di controllo nel COSO Framework)
-
- L'integrazione dei sistemi di gestione dei rischi con il Controllo interno è alla base di un efficace sistema di Corporate Governance.
 - E' compito degli organi di governo, del management e dell'Internal Auditig creare valore aggiunto valutandone la loro adeguatezza

Le tre linee di difesa (1/2)

Le Tre linee di difesa rappresentano un modello internazionale e recepito anche dal Codice di Autodisciplina delle società quotate ispirato ai principi di Governance di Basilea in base al quale il sistema di controllo aziendale è articolato in tre livelli:



Le tre linee di difesa (2/2)

- **Punto di attenzione:** Le tre linee di difesa non sono solo un insieme di attori ma un insieme integrato di mezzi risorse, tecnologie, strumenti e competenze volte ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali
- Controlli **di primo livello** o **controlli di linea**: volti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni ed effettuati dalle stesse funzioni operative e di business
 - Sono normalmente qualificati anche come **controlli diretti**, in quanto svolti contestualmente all'esercizio delle attività aziendali e dai medesimi soggetti che vi sono preposti
- Controlli **di secondo livello**: comprendono la funzione di risk management, cui è demandata l'attività di misurazione, monitoraggio e gestione dei rischi aziendali, e la funzione di compliance, che svolge attività di verifica della conformità dell'operatività aziendale ai limiti ed alle disposizioni normative e regolamentari
- Controlli **di terzo livello**, demandati alla funzione di internal audit, chiamata a verificare la completezza, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza di tutto il sistema dei controlli interni, nonché dell'organizzazione aziendale

I controlli di primo livello (1/2)

- Controlli **di primo livello**:
 - Sono volti ad assicurare il **corretto svolgimento dei processi aziendali**
 - Sono controlli specifici, **insiti** nelle procedure aziendali
 - Sono gestiti dal **responsabile del processo** ed hanno lo scopo di **prevenire, identificare e correggere errori o irregolarità**
 - Prevedono la loro **attuazione quotidiana**: con una struttura di responsabilità a cascata, i manager definiscono e implementano procedure dettagliate di controllo e ne verificano l'esecuzione delle stesse
 - Sono volti al **contenimento dei Rischi Operativi** ed ad un **continuo aggiornamento dei rischi effettivi**
 - Sono formalizzati (far riferimento alla pagina successiva)
 - Si basano sulla tracciabilità dei dati e delle informazioni
 - Si fondano sul principio di **Segregation of duties** e **sull'Accountability**

I controlli di primo livello (2/2)

- Controlli **di primo livello**:
 - Si collocano nella c.d. Governance Operativa che include:
 - **Procedure** - ovvero documenti emessi in coerenza con le Policy e Linee Guida emessi dalla Direzione – che forniscono (i) obiettivi, responsabilità e criteri per regolamentare il business aziendale in modo efficace ed efficiente e (ii) una chiara rappresentazione delle attività operative e della formazione delle decisioni nei processi di business nel rispetto dei principi di Segregation of duties e di mitigazione dei rischi aziendali
 - **Istruzioni operative**, indirizzate al personale esecutivo, a valenza più operativa e tecnica che operativamente forniscono istruzioni su come utilizzare sistemi, strumenti e attrezzature

Obiettivi dei Controlli (1/2)

- Gli Obiettivi dei Controlli per la mitigazione dei rischi di un determinato processo devono essere definiti **alla luce degli obiettivi di Governance e di Business** dell'azienda in modo tale da garantire un loro bilanciamento:
 - Ad esempio, nel Ciclo acquisti una eccessiva preponderanza dell'obiettivo di economicità può non bilanciare (i) l'accuratezza contabile ricercata dalla Direzione Amministrativa che può esprimersi in una mancata tempestività nella contabilizzazione (ii) i requisiti di qualità del servizio / prodotto finale
- Inoltre, nella definizione degli Obiettivi dei controlli è necessario verificare:
 - L'effettiva **Copertura** dei rischi identificati con la copertura delle strategie di risposta al rischio (Rapporto: Obiettivi coperti / Obiettivi rilevanti)
 - La **Rilevanza**: attiene alla qualità del controllo ne misura l'idoneità del controllo a (i) identificare e correggere le potenziali anomalie e (ii) evidenziare ed attivare retroazioni su casi normali, tralasciando i casi non critici
 - La **Tempestività**: poiché il controllo è spesso attivato successivamente alla manifestazione di un rischio e, talvolta, successivamente al realizzarsi delle conseguenze derivanti dal rischio stesso, misura il tempo di reazione per la mitigazione degli impatti

Obiettivi dei Controlli (2/2)

- Inoltre, nella definizione degli Obiettivi dei controlli è necessario verificare (segue):
 - La **Robustezza** del controllo. A tal fine devono essere considerati:
 - *La non discrezionalità*: il controllo deve essere relativo a uno standard di riferimento
 - *L'Integrazione*: in funzione di uno stesso obiettivo, diversi controlli devono operare in modo strutturato e sinergico
 - *La sua Indipendenza*, che misura il grado di autonomia dell'owner del controllo
 - *La Segregazione*: le attività operative devono essere segregate da quelle di controllo
 - *Il livello di automazione*, che rappresenta il complemento alla dipendenza dall'attività umana
 - *L'adattabilità*, ovvero la capacità del controllo di adeguarsi al mutare dei rischi potenziali che deve presidiare
 - *La riscontrabilità* che misura la verificabilità a posteriori in termini di formalizzazione e persistenza, ovvero la sua tracciatura nel tempo

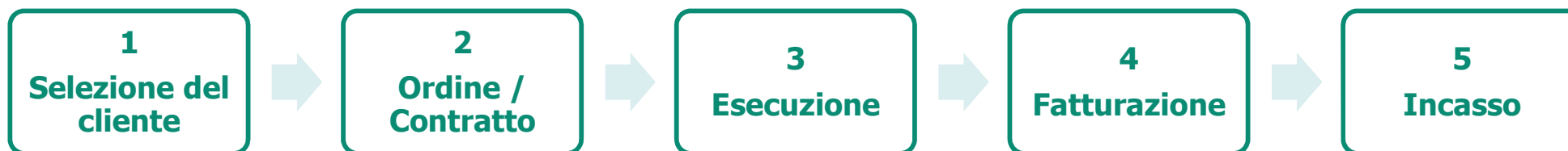
I processi più comuni

- Per i seguenti processi più comuni per una impresa industriale,
 - Ciclo Attivo
 - Ciclo Passivo
 - Rimanenze di magazzino
 - Liquidità

vengono riportati esempi di

- Obiettivi di controllo a presidio dei rischi e
- Controlli interni

Ciclo attivo



Obiettivo	Controlli chiave	Frequenza	Owner
<ul style="list-style-type: none"> Corretta identificazione del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Verifiche attraverso Visure e/o documenti di identità 	Alla ricerca del cliente	Ufficio Vendite
<ul style="list-style-type: none"> Corretta attribuzione del rischio cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Analisi del rischio mediante visure, indagini su centrale rischi, analisi rischio antiriciclaggio 	Alla ricerca del cliente, annualmente o in funzione di trigger event	Ufficio Vendite
<ul style="list-style-type: none"> Corretto inserimento anagrafica cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica con visura Applicazione del principio di segregation of duties (chi inserisce l'anagrafica non gestisce gli incassi e non emette le fatture) 	All'inserimento del cliente	Ufficio contabilità clienti

Ciclo attivo (ordine / contratto) 1 2 3 4 5

Obiettivo	Controlli chiave	Frequenza	Owner
<ul style="list-style-type: none"> Corretta e tempestiva emissione del preventivo 	<ul style="list-style-type: none"> Analisi della capacity, analisi dei prezzi e degli sconti praticati, analisi dei tempi di validità del preventivo, verifica poteri di firma 	All'emissione del preventivo	Ufficio Vendite / Commerciale
<ul style="list-style-type: none"> Corretta e tempestiva emissione dell'ordine / contratto 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica allineamento / differenze con preventivo Verifica autorizzazioni Verifica tempi di evasione rispetto alla capacity Verifica accettazione cliente 	All'emissione dell'ordine	Ufficio Vendite / Commerciale
<ul style="list-style-type: none"> Corretta alimentazione dei sistemi non integrati 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica dell'allineamento delle informazioni residenti nei sistemi qualora essi non siano integrati 	All'emissione dell'ordine	Ufficio Vendite / Commerciale

Ciclo attivo (esecuzione)



Obiettivo	Controlli chiave	Frequenza	Owner
<ul style="list-style-type: none"> Corretta corrispondenza tra merce / servizi richiesto e quanto offerto 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica correlazione tra: preventivo, ordine / contratto, bolla di consegna o SAL Proattivamente, l'analisi può anche portare alla definizione di nuovi prodotti / servizi 	<p>Ad ogni «passaggio» successivo</p>	<p>Ufficio che emette o riceve il documento «precedente»</p>
<ul style="list-style-type: none"> Effettività della consegna della merce o % di erogazione del servizio tempestiva e nel rispetto delle scadenze 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica corrispondenza tra bolla di consegna e scarico rimanenze di magazzino Verifica dell'erogazione del servizio dai SAL o % di avanzamento 	<p>Alla ricezione della merce</p> <p>Confronto con il cliente</p>	<p>Magazzino</p> <p>Ufficio Clienti</p>

Ciclo attivo (fatturazione) (1/2)



Obiettivo	Controlli chiave	Frequenza	Owner
<ul style="list-style-type: none"> • Corretta emissione della fattura e • Compliance fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica che la fattura sia emessa tempestivamente e, in ogni caso, nei tempi ammessi dalla normativa • Verifica che il cliente a cui si emette la fattura coincida con quello dell'ordine / contratto • Verifica della corretta applicazione dei listini prezzi o della corrispondenza con il contratto e degli sconti applicati • Nel caso di SAL, verifica che il servizio sia stato effettivamente erogato • Verifica delle eventuali contestazioni in corso • Verifica corretta applicazione normativa IVA 	All'emissione della fattura	Ufficio Contabilità Clienti

Ciclo attivo (fatturazione) (2/2)



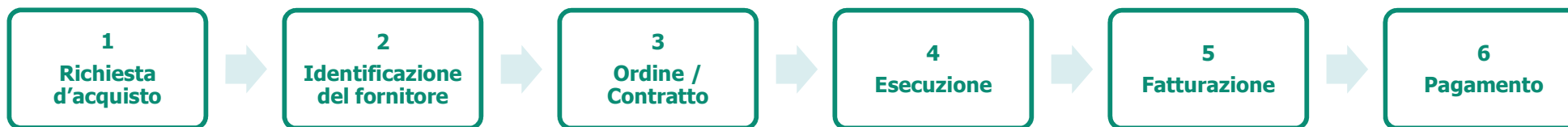
Obiettivo	Controlli chiave	Frequenza	Owner
<ul style="list-style-type: none"> Quadrature Registri IVA - Contabilità 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica esecuzione della corretta prima nota o della prima nota riepilogativa giornaliera Verifica Quadrature registro IVA vendite con Contabilità 	Giornaliera o mensile	Ufficio contabilità
<ul style="list-style-type: none"> Rispetto del principio di competenza 	<ul style="list-style-type: none"> Analisi del Cut –Off: analisi contratti e delle condizioni di vendita previste Analisi dei resi Analisi delle note di credito emesse successivamente alla chiusura dell'esercizio 	Chiusure periodiche	Ufficio Bilancio

Ciclo attivo (incasso)



Obiettivo	Controlli chiave	Frequenza	Owner
<ul style="list-style-type: none"> Esistenza di un credito corretto 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica di corrispondenza con il contratto, gli incassi registrati e/o da registrare e verifiche presso il cliente (circularizzazioni) 	<p>Alla emissione delle fatture attive e alla contabilizzazione degli incassi</p>	<p>Ufficio clienti</p>
<ul style="list-style-type: none"> Incassi tempestivi 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica bontà dati anagrafici e del codice IBAN forniti Verifica allineamento anagrafica Monitoraggio continuo degli incassi Attivazione di solleciti tempestivi qualora l'incasso non sia effettuato alla scadenza 	<ul style="list-style-type: none"> Alla acquisizione del cliente Monitoraggio mensile 	<p>Ufficio clienti</p>
<ul style="list-style-type: none"> Assenza di posizioni creditorie nel caso di interruzione del rapporto 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoraggio degli scaduti Attivazione delle misure a tutela dell'azienda 	<ul style="list-style-type: none"> All'interruzione del rapporto 	<ul style="list-style-type: none"> Ufficio Clienti Ufficio Legale

Ciclo passivo



Obiettivi	Controlli	Frequenza	Owner
<ul style="list-style-type: none"> • Corretta emersione dell'esigenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica che l'esigenza nasca dalla struttura a cui è assegnato il budget (il passaggio precedente è l'esistenza di un budget delle spese e l'assegnazione ai centri di costo) • Verifica dell'esistenza dell'eventuale extra-budget 	<p>Alla compilazione RdA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Controllo di Gestione • Centro di costo

Ciclo passivo (fornitore)



Obiettivi	Controlli	Frequenza	Owner
<ul style="list-style-type: none"> Corretta identificazione del fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> Verifiche attraverso Visure e/o documenti di identità 	Alla ricerca del fornitore	Ufficio Acquisiti
<ul style="list-style-type: none"> Corretta attribuzione del rischio fornitore 	<ul style="list-style-type: none"> Analisi del rischio mediante visure, indagini su centrale rischi, analisi rischio antiriciclaggio, verifica regolarità dei contribuiti INPS e delle imposte nonché visite in loco 	Alla ricerca del fornitore	Ufficio Acquisiti
<ul style="list-style-type: none"> Acquisizione delle materie prime alle migliori condizioni economiche 	<ul style="list-style-type: none"> Acquisiti effettuati tramite gara definendo un numero minimo di partecipanti (es: 3) Raccolta e confronto con benchmark Analisi listini 	Quando sorge la necessità	Ufficio Acquisiti

Ciclo passivo (ordine/contratto)



Obiettivi	Controlli	Frequenza	Owner
<ul style="list-style-type: none"> Soddisfacimento di una esigenza pianificata e contenimento dei costi 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica di capienza dell'ordine con il budget attribuito per la spesa Verifica dell'esistenza e dell'assegnazione dell'eventuale extra-budget 	<ul style="list-style-type: none"> Alla ricezione ordine / contratto 	<ul style="list-style-type: none"> Ufficio acquisiti Centro di costo
<ul style="list-style-type: none"> Corretta sottoscrizione dell'ordine / contratto 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica che il soggetto che impegna il fornitore sia dotato dei necessari poteri 	<ul style="list-style-type: none"> Alla firma dell'Ordine 	<ul style="list-style-type: none"> Sottoscrittore dell'ordine / contratto

Ciclo passivo (esecuzione)



Obiettivi	Controlli	Frequenza	Owner
<ul style="list-style-type: none"> Corrispondenza tra merce / servizi richiesto e quanto offerto 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica correlazione tra: ordine di acquisto, contratto, /fattura bolla di consegna o SAL 	<ul style="list-style-type: none"> Ad ogni «passaggio» successivo 	<ul style="list-style-type: none"> Ufficio che emette o riceve il documento «precedente»
<ul style="list-style-type: none"> Effettività consegna della merce o % di erogazione del servizio tempestiva e nel rispetto delle scadenze 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica corrispondenza tra bolla di consegna e carico rimanenze di magazzino Verifica dell'erogazione del servizio dai SAL o % di avanzamento 	<ul style="list-style-type: none"> Alla uscita della merce Confronto con il fornitore 	<ul style="list-style-type: none"> Magazzino Ufficio che riceve il servizio

Ciclo passivo (fatturazione)



Obiettivi	Controlli	Frequenza	Owner
<ul style="list-style-type: none"> Verifica correttezza fatturazione 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica che l'importo fatturato dal fornitore sia in linea con l'Ordine / contratto 	<ul style="list-style-type: none"> Ad ogni fattura 	
<ul style="list-style-type: none"> Esistenza del debito 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica di corrispondenza con il contratto, i pagamenti effettuati registri e/o da registrare e verifiche presso il cliente (circularizzazioni) 	<ul style="list-style-type: none"> Al momento del pagamento 	<ul style="list-style-type: none"> Ufficio fornitori
<ul style="list-style-type: none"> Rispetto del principio di competenza 	<ul style="list-style-type: none"> Analisi del Cut –Off: analisi contratti e delle condizioni di acquisto previste Analisi dei resi Analisi delle note di credito ricevute successivamente alla chiusura dell'esercizio 	<ul style="list-style-type: none"> Chiusure periodiche 	<ul style="list-style-type: none"> Ufficio Bilancio

Ciclo passivo (pagamenti) 1/2



Obiettivi	Controlli	Frequenza	Owner
<ul style="list-style-type: none"> • Correttezza dei pagamenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Segregation of duties: chi registra l'anagrafica, non contabilizza le fatture e non fa i pagamenti • Verifica della corrispondenza tra l'importo del bonifico (cartaceo o da sistema) e l'importo del bonifico da home page banca • Verifica che tutti i controlli antecedenti e prodromici al pagamento siano stati eseguiti • Verifica che il pagamento sia effettuato da soggetti muniti di delega ed in linea con le medesime 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlli di sistema e di processo • Ad ogni bonifico 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione • Ente pagatore

Ciclo passivo (pagamenti) 2/2



Obiettivi	Controlli	Frequenza	Owner
<ul style="list-style-type: none">Pagamenti tempestivi	<ul style="list-style-type: none">Verifica bontà dati anagrafici e del codice IBAN ricevutiVerifica allineamento anagraficaVerifica pagamenti nel rispetto delle scadenze concordate (anche per evitare l'addebito di interessi di mora)	<ul style="list-style-type: none">Ad ogni bonificoMonitoraggio mensile	Ufficio fornitori

Rimanenze (1/5)

Obiettivi di processo	Controlli
<ul style="list-style-type: none">Assicurare il migliore stoccaggio	<ul style="list-style-type: none">Avere un elenco aggiornato dei magazzini, dei centri di stoccaggio (aziendali e/o in conto terzi) in cui sono stoccati i beni alla data d'inventarioVerifica periodica degli spazi utilizzati in termini di adeguatezza fisica (spazio, temperatura, esposizione alla luce ed al calore, individuazione e separazione die singoli beni, ...)
<ul style="list-style-type: none">Assicurare la minor obsolescenza	<ul style="list-style-type: none">Avere un sistema gestionale di magazzinoIdentificazione di ogni articolo inventariato con proprio codice univoco, descrizione e classeVerifica periodica della rotazione del magazzino, delle date di scadenza, dei bene scaduti, fuori uso

Rimanenze (2/5)

Obiettivi di processo	Controlli
<ul style="list-style-type: none">Ridurre al minimo gli ammanchi	<ul style="list-style-type: none">Avere un sistema gestionale di magazzinoIdentificazione di ogni articolo inventariato con proprio codice univoco, descrizione e classeAvere un calendario di programmazione degli inventariRavvicinare la frequenza degli inventariLimitare gli ingressi al magazzino a persone ben identificateIn funzione del valore del bene di magazzino e della sua dimensione (ad esempio è più facile appropriarsi di una pietra preziosa che di un'auto; è più appetibile una pietra preziosa che una gomma):<ul style="list-style-type: none">Prevedere un sistema di badgiatura che registri l'ingresso e l'uscita dal magazzinoPrevedere un sistema di allarmePrevedere un'assicurazioneEffettuare le verifiche in tutti i magazzini ed i centri di stoccaggio

Rimanenze (3/5)

Obiettivi di processo	Controlli
<ul style="list-style-type: none">Assicurare la coincidenza tra evidenza fisica e contabile	<ul style="list-style-type: none">Avere un sistema gestionale di magazzino che riporti per ogni articolo il codice univoco, la descrizione e classe, la relativa quantità presente in giacenza ed il relativo prezzo unitarioPrevedere specifiche attività dirette a garantire la contabilizzazione di tutti i carichi e scarichi di beni prima dell'avvio delle operazioni di contaVerifiche ravvicinate tra magazzino contabile e conta fisicaEffettuare le verifiche con riferimento a tutti i magazziniAssicurare la corrispondenza tra documenti fiscali (bolle di accompagnamento) e documenti di carico/scarico magazzinoSegregation of duties: il personale addetto alla conta presso i magazzini deve essere diverso da quello che ne sovrintende la custodia e la tenuta della contabilità gestionale

Rimanenze (4/5)

Obiettivi di processo	Controlli
<ul style="list-style-type: none">Assicurare la coincidenza tra evidenza fisica e contabile (segue)	<ul style="list-style-type: none">Tabulato «Inventario pre-conta»: deve essere datato, sottoscritto da parte del responsabile del magazzino ed archiviato come evidenza documentale prima della consegna per la contaIl Tabulato “Inventario pre-conta” compilato post conta deve essere datato, firmato e consegnato per l’archiviazione presso il magazzino da chi ha eseguito la conta

Rimanenze (5/5)

Obiettivi di processo	Controlli
<ul style="list-style-type: none">Assicurare la coincidenza tra evidenza fisica e contabile (segue)	<ul style="list-style-type: none">Una volta eseguita la conta:<ul style="list-style-type: none">Eeguire dei test di riconta a campione al fine di validare la corretta esecuzione delle conteVerificare l'esistenza di differenze inventariali tra quantità contate e quantità riscontrate nel gestionaleVerificare l'esistenza di beni scaduti, obsoleti o inutilizzabiliVerificare l'esistenza di beni contati ma non presenti nel TabulatoIn presenza di differenze inventariali o di presunte anomalie/non idonee attività di conta, effettuare una nuova conta designando una squadra diversa dalla precedenteAnalizzare, indagare e motivare le ragioni della presenza di differenze inventariali, di merci obsolete, scadute o inutilizzabili

La logica finanziaria del D. Lgs. 14/2019

- Con il D. Lgs. 14/2019 il legislatore:
 - E' passato da una logica economico / patrimoniale ad una **logica finanziaria** in cui «anche 100 euro di debito possono essere troppi»
 - Ha introdotto **l'obbligo immediato** per l'imprenditore di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato sia per la rilevazione tempestiva della **crisi dell'impresa** e della perdita della continuità aziendale, sia al fine dell'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti per il suo superamento
- ➔ Dal punto di vista pratico, questo implica che l'imprenditore non può più esimersi dall'istituire una **funzione tesoreria** che, grazie a **previsioni periodiche**, a fronte di flussi finanziari carenti si può attivare preventivamente per evitare, o almeno ridurre, gli effetti della crisi

Liquidità: Gli indicatori della crisi

Senza arrivare alla perdita del capitale, alcuni effetti prodromici della crisi sono relativi ai debiti scaduti o agli omessi versamenti fiscali o contributivi e sono proposti dal legislatore stesso. Infatti oltre a:

- **Sostenibilità dell'indebitamento con i flussi di cassa e**
- **Adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi**

il legislatore annovera:

- **Ritardi nei pagamenti reiterati e significativi:**
 - **Debiti per retribuzioni** scaduti da almeno 60 gg. per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni
 - **Debiti verso fornitori** scaduti da almeno 120 gg per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti

E prevede che l'Agenzia delle entrate, l'INPS e l'Agente della riscossione avvisino il debitore che la sua esposizione debitoria ha superato l'importo rilevante definito dall'art. 15.2 D.Lgs. 14/2019

Liquidità (1/3)

Obiettivi di processo	Controlli
<ul style="list-style-type: none"> Esistenza ed Autonomia della Funzione tesoreria 	<ul style="list-style-type: none"> La società deve essere dotata di una funzione tesoreria i cui responsabili devono essere indipendenti, ovvero non devono occuparsi di altre funzioni aziendali e devono riportare direttamente al vertice (da applicare con il principio di proporzionalità)
<ul style="list-style-type: none"> Azzeramento rischio di liquidità e riduzione dei finanziamenti bancari 	<ul style="list-style-type: none"> Autorizzazione preventiva dei pagamenti da parte dell'Ufficio Tesoreria Nell'erogazione dei servizi, prevedere incassi fin dall'inizio dell'erogazione Nella vendita di merci, prevedere scadenze pagamenti più lunghe delle scadenze degli incassi
<ul style="list-style-type: none"> Corretta identificazione dei delegati ai pagamenti 	<ul style="list-style-type: none"> Applicazione del principio di Segregation of duties: chi gestisce l'anagrafica clienti / fornitori è diverso da: (i) chi registra le fatture emesse / ricevute, (ii) chi contabilizza gli incassi o predispone i pagamenti e (iii) chi autorizza il pagamento

Liquidità (2/3)

Obiettivi di processo	Controlli
<ul style="list-style-type: none"> • Corretta attribuzione delle deleghe di pagamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Deleghe congiunte / disgiunte • Deleghe in funzione degli importi o in funzione dell'obbligatorietà del pagamento o meno (es: per il pagamento delle imposte, delega illimitata; per le spese ordinarie: 1.000 euro)
<ul style="list-style-type: none"> • Esecuzione di pagamenti corretti 	<ul style="list-style-type: none"> • Check con il documento fisico e con i relativi controlli di processo prima di procedere ai pagamenti
<ul style="list-style-type: none"> • Massima tracciabilità dei pagamenti e degli incassi 	<ul style="list-style-type: none"> • Bandire l'utilizzo dei contanti, a meno della piccola cassa • Incassi effettuati tramite bonifico (assegno bancario solo come seconda scelta) • Pagamenti effettuati solo con strumenti aziendali tracciabili (bonifico, carta di credito aziendale solo se autorizzata, ...)

Liquidità (3/3)

Obiettivi di processo	Controlli
<ul style="list-style-type: none"> • Massimo allineamento con i movimenti bancari 	<ul style="list-style-type: none"> • Riconciliazioni bancarie mensili e tempestive ed effettuate da persone diverse da quelle responsabili dell'operatività con le banche (segregation of duties) • Analisi dei movimenti più significativi • Sistemazione delle differenze tempestiva
<ul style="list-style-type: none"> • Esistenza fondo cassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadratura giornaliera e conta fisica periodica
<ul style="list-style-type: none"> • Esistenza delle operazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto di adeguata documentazione per tutte le operazioni di tesoreria
<ul style="list-style-type: none"> • Correttezza delle operazioni di cash pooling 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica degli importi trasferiti e dei giorni di valuta applicati dalla banca

Conclusioni

- La cultura del controllo deve essere preceduta dalla **cultura del rischio** ed entrambe devono permeare l'organizzazione
- I rischi devono essere individuati, mappati, valutati, controllati e gestiti nel **continuo**
- Le nuove responsabilità in capo all'Organo amministrativo impongono una revisione critica della governance in essere che deve sostenere l'impresa nel lungo periodo



ENRICA RIMOLDI
Senior Consultant

Address Milan

E-mail enrica@enricarimoldi.com

Phone +39 335 158 9386

VAT No. 10101210960

www.enricarimoldi.com