



# PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

## GESTIRE L'INCERTEZZA



Agosto-Settembre 2022

 **FEDERMANAGER**



**Direttore responsabile:** Stefano Cuzzilla

**Vice Direttore:** Dina Galano

**In redazione:** Assunta Passarelli, Antonio Soriero

**Web Manager:** Federico Romani

**Provider e sviluppo grafico:**

Selda Informatica s.c. a.r.l.

**Redazione:** Roma – via Ravenna, 14

Telefono: 06-44070236 / 261

**progettomanager@federmanager.it**

**Sito web:**

**progettomanager.federmanager.it**

**Editore:** Manager Solutions srl

sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297  
del 12.12.2013

**Tipografia:** Artigrafiche Boccia spa

**Finito di stampare**  
**settembre 2022**

# IN QUESTO NUMERO...

**Finanza | Competenze**

**Risk management**

**Sostenibilità | Capitale**

**Digitale | Modello 231**

**Compliance | Fisco**

**Pmi | Governance | Cfo**

**Formazione | Andaf**



# PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



## LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO  
DEL MANAGEMENT E NON SOLO



L'EDITORIALE DI STEFANO CUZZILLA

## Prova di maturità

L'**appuntamento elettorale** è alle porte.

Dopo una pausa estiva segnata dalle incertezze che la **crisi energetica** ha determinato - con un aumento dell'inflazione ad agosto del +8,4% rispetto allo stesso periodo del 2021 - il nostro Paese naviga a vista, alla ricerca di un orizzonte sereno che solo una rinnovata **coesione internazionale** potrà delineare.

Intanto i riflettori sono puntati su una campagna elettorale dai toni molto accesi, come di consueto, con l'auspicio che tutte le forze politiche siano tuttavia ben consapevoli della grande sfida che attende chi sarà chiamato a governare il Paese: impostare un percorso virtuoso di **superamento delle crisi** e impiegare al meglio le ingenti **risorse** che l'Ue ha messo a disposizione dell'Italia.

Per farlo sarà necessario uscire dalle logiche di interesse politico, affidandosi a **competenze** nazionali d'eccellenza, da impiegare nei livelli decisionali preposti a definire scelte strategiche e soluzioni che guardino anche oltre le contingenze dell'oggi. La dirigenza pubblica e privata del Paese, che anche nelle vesti di Presidente **Cida** mi onoro di rappresentare, è come sempre a disposizione delle istituzioni per stabilire, di concerto, l'**agenda nazionale**, nel quadro di un impegno europeo dal quale l'Italia non deve e non può sottrarsi.

Le migliori competenze manageriali sono pronte a mettersi al servizio di un ampio progetto di sviluppo che vogliamo **sostenibile**, in ogni accezione, oltre che strutturale.

Nel prossimo futuro saranno diverse le partite industriali che il nuovo governo sarà chiamato ad affrontare, a partire dal rinnovo degli assetti di *governance* delle tante aziende strategiche controllate o partecipate dallo Stato.

Dovranno essere assunte decisioni importanti, senza indulgere in tentennamenti o nel vizio tutto italiano del compromesso di comodo. Serve chiarezza: bisognerà cambiare laddove gli assetti di *governance* non funzionano e confermare invece le esperienze di successo, in grado di **coniugare il profitto con impatti sociali, ambientali e culturali** ampiamente positivi.

Parliamo di aziende che rappresentano i pilastri della **produttività** nazionale, a cui è demandata in molti casi l'attuazione concreta degli ambiziosi obiettivi del **Pnrr**.

Ecco perché invochiamo continuità per le gestioni aziendali dimostrate virtuose e il coraggio di cambiare, invece, nei contesti in cui è necessario. Non è dato sbagliare, anche perché le mutevoli condizioni della pandemia stanno determinando un'articolata **riorganizzazione del lavoro**, tra la definizione dei nuovi criteri per lo **smart working** e prospettive occupazionali complesse.

Alla politica i manager chiedono pertanto una **prova di maturità**, da tenere non a giugno come a scuola, ma alla fine di settembre, quando il risultato delle urne decreterà chi avrà vinto le elezioni e avrà l'onore (e l'onere) di mettersi alla guida del Paese.





# PROGETTO MANAGER

IL MENSILE

DI FEDERMANAGER

NON

CI

RACCONTIAMO

STORIE



PER RICEVERLO OGNI MESE  
ISCRIVITI SUL SITO  
[progettomanager.federmanager.it](http://progettomanager.federmanager.it)

INTERVISTE, ANALISI, APPROFONDIMENTI  
SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO



IL PUNTO DI MARIO CARDONI

## L'importanza di essere competitivi

La storia, nella ciclicità del suo incedere, ci pone di fronte a fasi di più acuta **complessità**, come quella che le nostre imprese stanno sperimentando, in conseguenza di **costi** dell'energia divenuti insostenibili e di criticità operative che il conflitto in Ucraina sta esasperando.

Accanto a un sostegno adeguato che lo Stato deve saper garantire, è proprio in questi momenti che deve emergere con forza il coraggio di una **cultura manageriale** capace di mettere la **ripresa** – e la crescita – al **centro** delle strategie aziendali. Aprendosi alle opportunità offerte dall'innovazione e interpretando i nuovi percorsi della **competitività**.

Avvalendoci dell'efficacia della sintesi, possiamo individuare infatti quattro nuove direttrici della competitività: **innovazione, sostenibilità, smart working ed export**.

Direttrici queste che stanno profondamente mutando le specificità funzionali di **HR manager, IT manager e manager in ambito finanziario**, chiamati oggi a comprendere le evoluzioni in atto e a cambiare *vision* e *mission* del proprio profilo lavorativo: **da ruoli professionali a ruoli manageriali**. Nel nuovo scenario industriale, il ruolo della finanza assume carattere ancor più strategico e le imprese avvertono maggiormente l'esigenza di dare **equilibrio alla propria struttura finanziaria**.

Si comprende bene quindi la valenza cruciale delle funzioni svolte dal Cfo nei contesti aziendali, nel passaggio da una connotazione tecnica di tipo contabile e amministrativo a **figura-chiave**

**per la strategia del business**. Soprattutto per quanto concerne le delicate fasi decisionali in cui è proprio il Cfo a operare a più stretto contatto con il Ceo o con l'imprenditore.

Ecco perché l'ampio panorama di conoscenze specialistiche di cui dispone deve essere integrato da **competenze innovative**, che sappiano guardare ai nuovi orizzonti **digitali**, agli obiettivi **Esg**, anche in termini di **investimenti**, al riequilibrio delle passività e alla gestione e mitigazione dei rischi.

È quindi indispensabile che i Cfo abbraccino il cambiamento, nella sua impetuosa velocità e nell'istanza di evolvere **da un approccio squisitamente programmatico (forecast) a un'ampia visione di scenario (foresight)**.

Per far ciò, i manager devono puntare senza reticenze sulla **formazione** continua, fondamentale per compiere il salto di qualità necessario a competere sul piano nazionale e internazionale.

E proprio alla formazione il sistema Federmanager dedica da sempre attenzione prioritaria, rinnovando ancor più il suo impegno sul tema, anche alla luce del **patto di collaborazione sottoscritto con l'Associazione nazionale direttori amministrativi e finanziari (Andaf)**.

L'accordo rappresenta il segnale concreto della comune volontà di **dare più forza ai manager**, irrobustendo le loro capacità di essere protagonisti in azienda, per aiutare i propri contesti produttivi a **superare gli scogli delle crisi** e sostenere, più in generale, la crescita del Paese.

## A COLLOQUIO CON

- 8** Un ruolo decisivo  
AUTORE ANTONIO SORIERO

## BIANCA E VOLTA

- 11** Mentalità evoluta  
AUTORE FABIO MASSIMO REMOLI E DANIELA MAIORINO

## SCENARI

- 13** Competenze per la transizione  
AUTORE CARMINE SCOGLIO

## RIFLESSIONI

- 16** Un'azienda modello  
AUTORE PAOLA D'ANGELO

## SCENARI

- 20** Rischio fiscale: istruzioni per l'uso  
AUTORE PIETRO BRACCO

## RIFLESSIONI

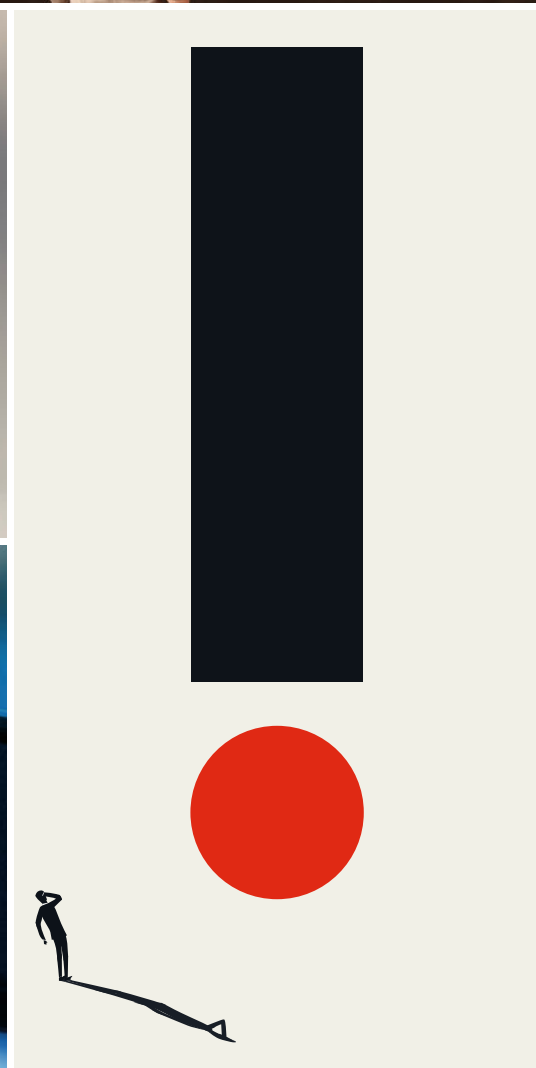
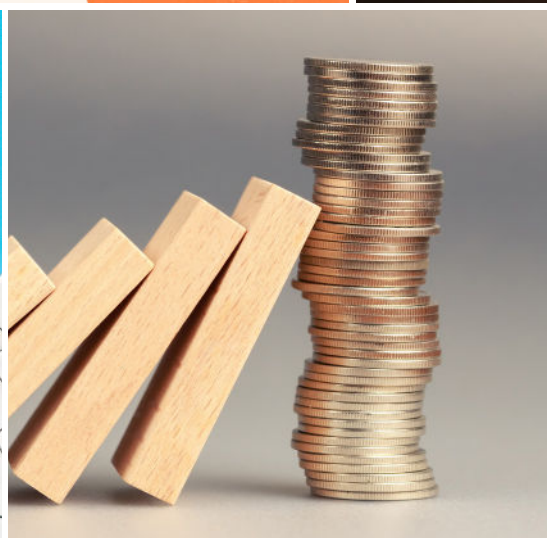
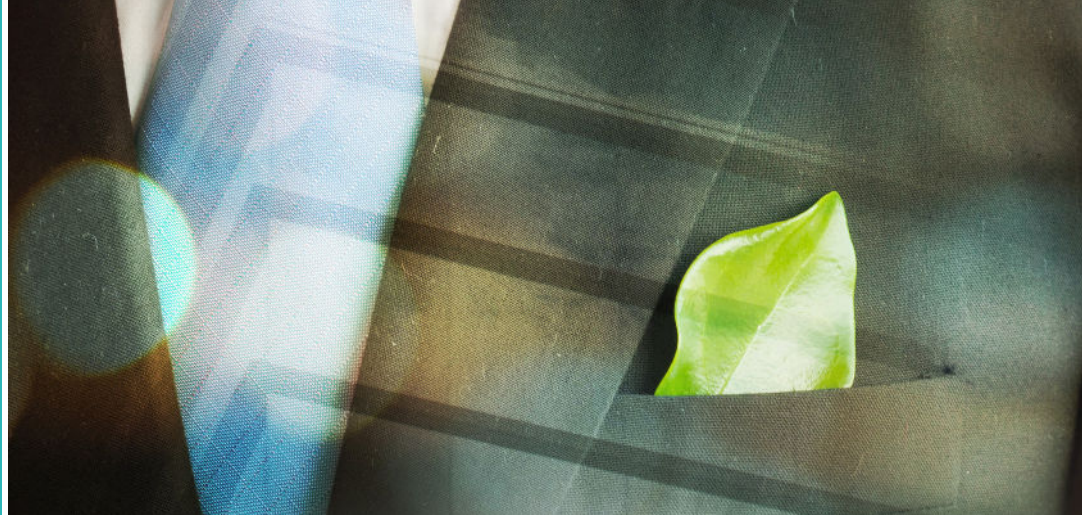
- 23** I nuovi orizzonti del risk management  
AUTORE GUSTAVO TROISI

- 26** Soluzioni smart  
AUTORE ADRIANA ROSA E SILVIA BAROFFIO

## SCENARI

- 29** Cogliere i segnali  
AUTORE ALESSANDRO SURA





A COLLOQUIO CON

# UN RUOLO DECISIVO

AUTORE: **ANTONIO SORIERO** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**





## La figura del Chief financial officer assume una rilevanza sempre più strategica. Lo spiega, in questa intervista a Progetto Manager, Agostino Scornajenchi, Presidente di Andaf

**Presidente, con il patto sottoscritto tra Andaf e Federmanager si consolida l'impegno comune per la crescita e la valorizzazione di competenze manageriali che sappiano interpretare i mutamenti riguardanti l'ambito finanziario, integrandoli in nuovi modelli organizzativi e processi aziendali. Qual è l'orizzonte per i manager del settore?**

L'accordo firmato tra le nostre Associazioni ha come obiettivo la costituzione di un **focal point** interprofessionale per i manager che svolgono mestieri affini a quello del Cfo. Nel complesso scenario che ci vede coinvolti insieme alle aziende che rappresentiamo, i **manager** apicali rivestono un ruolo sempre più centrale e con crescente responsabilità. Il comune percorso di **certificazione delle competenze** professionali è il cuore del nostro accordo, consapevoli che la qualificazione dei manager destinati a guidare il cambiamento del nostro Paese, nelle grandi come nelle piccole realtà aziendali, sia una grande responsabilità per tutti noi.

**Le crisi in atto evidenziano numerose complessità da gestire per garantire la continuità aziendale nei diversi contesti imprenditoriali. Come si adegua, in questo scenario, l'azione dei direttori finanziari, anche in raccordo con le altre aree aziendali?**

Per i Cfo il concetto di **continuità aziendale** è strettamente connesso alla **sostenibilità**, che ne rivisita il significato e ne estende il perimetro anche al di fuori dei naturali confini dell'impresa per includere tutto ciò che la circonda. Nell'attuale contesto di **crisi**, un efficiente ed efficace sistema di **gestione dei rischi** è elemento essenziale per assicurare la continuità delle aziende in cui operiamo. La sua strutturazione ha impatto diretto sull'intero sistema organizzativo dell'impresa coinvolgendo al tempo stesso attività, prodotti/servizi, asset, competenze e relazioni. In questo contesto il Cfo ha un **ruolo di raccordo** tra tutte le aree aziendali ed è in prima linea non solo nel

prevenire e gestire gli eventuali rischi d'impresa, ma soprattutto nell'anticiparli. È un compito particolarmente delicato perché il rischio di produrre stime e proiezioni errate è molto più elevato in una fase di crisi. Questo perché le informazioni necessarie ad assumere **corrette decisioni operative e strategiche** possono essere meno attendibili. Il Cfo deve saper garantire un efficace presidio dei **processi**, in particolare quelli di pianificazione, *budgeting* e *reporting* e supportare il *management* operativo e il vertice aziendale, per l'adozione delle decisioni più corrette.

---

**Per i Cfo il concetto di continuità aziendale è strettamente connesso alla sostenibilità, che ne rivisita il significato e ne estende il perimetro anche al di fuori dei naturali confini dell'impresa per includere tutto ciò che la circonda**

**Il sistema industriale vive in questi tempi una fase complessa nella quale deve cercare di contemperare le esigenze in termini di produttività con gli ambiziosi traguardi che l'attenzione alla sostenibilità impone. È possibile, a suo avviso, misurare la sostenibilità e i risultati raggiunti attraverso azioni sostenibili?**

La sostenibilità sta diventando un **driver** sempre più strategico nel business di ogni impresa e sempre più al centro dell'interesse della **comunità finanziaria**. Misurare la sostenibilità, pertanto, non è solo possibile, ma deve diventare uno dei nostri primari obiettivi. Questo è quindi un anno decisivo per la definizione delle regole di **rappresentazione** e **rendicontazione** delle informazioni

relative alle attività sostenibili. Allo stato attuale il perimetro di tale rendicontazione è troppo esteso e dettagliato, l'implementazione è piuttosto impegnativa e manca ancora una chiara definizione delle **metriche** e un effettivo coinvolgimento dell'azienda nelle prospettive sostenibili della comunità. Andaf è impegnata in prima linea per offrire il proprio contributo a favore di un **approccio metodologico semplice, comparabile e misurabile**, in coerenza con le esigenze delle imprese, affinché la sostenibilità possa coinvolgere tutte le realtà aziendali e divenire così un obiettivo e un impegno comune per il "successo sostenibile" della collettività.

**Insieme alla sostenibilità, l'altro pilastro su cui strutturare la crescita nazionale, anche secondo quanto delineato dal Pnrr, è l'innovazione, intesa come progressiva digitalizzazione dei processi, ma non solo. Cosa consiglia oggi a un giovane che si ponga l'obiettivo di diventare il Cfo di un'azienda?**

Innovazione e sostenibilità sono indiscutibilmente leve strategiche per le imprese che vogliano rimanere **competitive** in un mercato in continua evoluzione. Il direttore finanziario moderno non si occupa più di mera **contabilità**, non deve solo assicurare che i conti tornino e che la gestione complessiva sia efficiente. Oggi le sue competenze e responsabilità sono estese oltre i confini della funzione finanza e controllo, e deve farsi motore dell'innovazione in azienda. Mi riferisco in generale all'**automatizzazione** dei processi, agli strumenti di gestione finanziaria potenziati dall'AI, che oggi sono alleati imprescindibili del Cfo e gli consentono di prendere decisioni consapevoli e immediate garantendo un vantaggio competitivo all'azienda. Alle competenze tecniche di base, inoltre, il Cfo deve saper coniugare anche **spiccate doti decisionali, di negoziazione e di leadership**, insieme a buone capacità nei rapporti interpersonali. Un manager a tutto tondo, quindi, che dialoga con le altre aree aziendali e collabora con il Ceo alla definizione e implementazione delle strategie dell'impresa. A questo scopo Andaf organizza da anni master universitari dedicati alla professione di Cfo con i principali **atenei italiani**. Abbiamo realizzato anche un progetto di *mento-*

*ring* con l'obiettivo di favorire nei giovani professionisti lo sviluppo di competenze trasversali, necessarie in un contesto sempre più **digitale** e sostenibile, grazie alla passione dei più innovativi Cfo e Senior finance manager selezionati tra i nostri associati.

**Il direttore finanziario moderno non si occupa più di mera contabilità. Oggi le sue competenze e responsabilità sono estese oltre i confini della funzione finanza e controllo, e deve farsi motore dell'innovazione in azienda**



Agostino  
Scornajenchi,  
Presidente  
di Andaf

BIANCA E VOLTA

# MENTALITÀ EVOLUTA

AUTORE: FABIO MASSIMO REMOLI E DANIELA MAIORINO - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI



### Impostare una governance aziendale che sappia rispondere ai cambiamenti in atto. La palla passa ai manager, che hanno il compito di diffondere in azienda una cultura nuova

Dopo l'ultimo periodo di incertezza, l'importanza della **cultura organizzativa** non è mai stata così evidente. Il semplice rispetto di regole e regolamenti non è più sufficiente ed è importante adottare un intervento unico attraverso diversi piani paralleli, con la finalità di sviluppare nuovi modi di lavorare. È fondamentale comprendere e promuovere l'idea che le **persone** e il **rischio** siano strettamente intrecciati e che una solida cultura del rischio sia fortemente influenzata da una cultura organizzativa ben radicata e viceversa.

I rischi stanno emergendo con maggiore evidenza e richiedono attenzione da parte delle **autorità di regolamentazione** e degli **stakeholder** su come i **valori aziendali** vengono modellati, incorporati e gestiti nelle organizzazioni di **servizi finanziari**. La cultura è fondamentale per consentire all'organizzazione di rispondere in modo dinamico e garantire il **successo a lungo termine**. Il comportamento dei manager ha un'importanza centrale, socio-politica ed economica. Il modo in cui si relazionano con tutta l'azienda e con i loro collaboratori è fondamentale. Tutto è monitorato e giudicato e indissolubilmente legato alla **corporate governance**.

È il momento per le organizzazioni di fare un bilancio dei loro progressi, di rivalutare il percorso culturale e affrontare eventuali lacune per promuovere e incorporare valori aziendali efficaci e **resilienti**.

Sebbene molte organizzazioni riconoscano la necessità di gestire o cambiare, non sempre sanno da dove iniziare e come affrontare il problema. E questo vale ancora di più per le **Pmi** che spesso non sono adeguatamente attrezzate, sia dal punto di vista organizzativo che culturale, per far fronte a cambiamenti sempre più repentini.

In questo contesto di **cambiamento** sono determinanti i ruoli specifici dei **senior manager**, i quali devono diffondere in maniera capillare la **"nuova" mentalità** aziendale, compiti che prima tipicamente ricadevano sul Presidente e sull'Ad. La nuova modalità di concepire e vivere l'azienda deve diventare uno strumento per aumentare la

**competitività** e la capacità di attrarre **risorse di qualità** e **capitale** di debito e di rischio.

L'obiettivo di fondo è quello di divulgare la cultura della **buona governance** e di favorire la diffusione e lo sviluppo di sistemi avanzati (efficaci ed efficienti) di direzione e controllo.

La **governance** deve bilanciare le esigenze a breve termine, per consentire al manager e al suo team di raggiungere i risultati, con la strategia a lungo termine di **crescita**, miglioramento e protezione dell'organizzazione.

### L'obiettivo di fondo è quello di divulgare la cultura della buona governance e di favorire la diffusione e lo sviluppo di sistemi avanzati (efficaci ed efficienti) di direzione e controllo

Per avere una **governance** snella, con manager e risorse adeguati, il cambiamento delle singole aree del governo aziendale deve essere affrontato in **maniera unitaria, uniforme e consapevole**, evitando il rischio che le singole strategie siano incoerenti e in contrasto tra loro.

Molto importante è che il management indirizzi le proprie risorse comunicando chiaramente cosa l'organizzazione sta cercando di ottenere e **motivandole** affinché possano svolgere al meglio il proprio **lavoro**. I direttori trasmetteranno così fiducia ai loro collaboratori, non tralasciando di svolgere il loro ruolo di controllo, in modo trasparente, per verificare che il lavoro svolto sia conforme, completo e soprattutto dando evidenza dell'utilità per l'organizzazione.

Il risultato atteso è quello di migliorare l'esperienza di lavoro, sviluppando nel contempo nuove **relazioni con i clienti** e realizzando un **business** più fiorente.





SCENARI

# COMPETENZE PER LA TRANSIZIONE

AUTORE: **CARMINE SCOGLIO** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**

---



## L'impegno per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, in tutte le sue accezioni, apre le porte a nuovi orizzonti professionali e manageriali

Siamo tutti consapevoli che ormai per valutare un'impresa non sia più possibile considerarne esclusivamente i dati finanziari e che il rispetto dei **criteri Environmental, social, governance (Esg)** sia diventato un fattore competitivo e strategico imperativo per le aziende, non solo per quelle di grandi dimensioni. Lo dimostrano i recenti contributi istituzionali in materia: lo scorso 31 marzo l'International sustainability standard board ha pubblicato i suoi primi due **exposure draft** sugli **ifrs sustainability disclosure standards**, requisiti generali per la predisposizione delle informazioni finanziarie relative alla **sostenibilità** (ED1) e le informazioni relative al **clima** (ED2), che sono state in consultazione fino al 29 luglio 2022; il 30 aprile l'Efrag ha inoltre avviato la consultazione pubblica sulle tredici bozze di **sustainability standard** (due **cross-cutting standard**, cinque **standard ambientali**, quattro standard sociali e due standard sulla **governance** con termine fissato per l'8 agosto 2022) e il 31 maggio è stata pubblicata la serie di **"Basis for conclusions"** (BfC) che integrano la sunnominata bozza di **Esrs exposure drafts** (EDs). I nuovi requisiti dell'Ue in materia di **rendicontazione** della sostenibilità si applicheranno quindi a tutte le grandi imprese (**con oltre 250 dipendenti e un fatturato di 40 milioni**, quotate o meno), che dovranno adottare gli standard di rendicontazione Esrs attualmente in fase di sviluppo da parte dell'European financial reporting advisory group (Efrag). E districarsi in questa trasformazione non sarà semplice!

Nel corso del dibattito su tali proposte molta attenzione è stata prestata alla complessità e alla poca chiarezza degli standard, specie in riferimento ai soggetti da includere nella **catena del valore**, alle informazioni da ritenere rilevanti e come la società che redige il **reporting** possa reperirle. Poco si è parlato invece degli impatti legati all'organizzazione, ai ruoli, alle competenze e, non ultimi, ai processi aziendali. Si è solo accennato alla **trasformazione del manager**, che nei

fatti rappresenta un significativo cambiamento. Quando si è passati dai principi contabili nazionali a quelli internazionali si parlava di rivoluzione: in realtà si è trattato soltanto di ampliamento e adeguamento delle **competenze** acquisite e delle **metodologie** da applicare. Oggi la trasformazione è ancor più complessa: non si riferisce solo alle competenze e alle modalità di rappresentazione ma più in generale all'organizzazione - tra l'altro implicitamente richiamata nel "concetto" ridefinizione del **business model**.

---

### I nuovi requisiti dell'Ue in materia di rendicontazione della sostenibilità si applicheranno a tutte le grandi imprese (con oltre 250 dipendenti e un fatturato di 40 milioni, quotate o meno), che dovranno adottare gli standard di rendicontazione Esrs attualmente in fase di sviluppo

L'adempimento degli obblighi di rendicontazione non finanziaria inevitabilmente innesca una **trasformazione culturale** del processo decisionale riconducibile alle diverse aree aziendali. I manager, infatti, dovranno maturare la consapevolezza del cambiamento, la capacità di adeguamento e sviluppo, ma soprattutto comprendere l'aspetto sostanziale del coinvolgimento delle linee aziendali per abilitare la **transizione** verso una economia sostenibile.

E non si tratterà solo di adeguamento ed evoluzione delle figure manageriali attuali, ma anche di introdurre nuove figure che in alcuni casi provengono dalla fusione di managerialità diverse.



La rappresentazione della sostenibilità sovente richiama il concetto di “valutazione dei rischi e delle opportunità” che prevede - ad esempio - una revisione straordinaria del ruolo del Responsabile pianificazione e controllo, chiamato a rappresentare l'**evoluzione del business** e quindi implicitamente il **business model** Esg dell'azienda (in chiave ambiente, sociale e cambiamento climatico) per un orizzonte di breve, medio e lungo termine, valutando per questi tre aspetti i rischi e le opportunità.

Ecco, dunque, tre parole chiave: **pianificazione, controllo e rischio**.

Il futuro della gestione del rischio – quello che vedrà maggiori impatti - dovrebbe essere caratterizzato da **quadri distintivi, sistemi di controllo e monitoraggio continuo** per prevenire gli impatti di business sui fattori Esg. Gli assetti di governo societario, dell'organizzazione dei processi e della cultura aziendale incidono poi sulla complessiva esposizione ai **rischi operativi**, e pertanto devono essere strutturati in maniera adeguata.

Pur prestando la massima attenzione ai criteri espressi dalle ormai famose tre lettere (Esg), l'azienda dovrà comunque perseguire gli **obiettivi economici** che ne garantiscono la tenuta sul mer-

cato - e qui giocano un ruolo chiave il Cfo e il revisore, le cui responsabilità oggi hanno un perimetro certamente più ampio – e lavorare per continuare a produrre, ma sempre nel rispetto degli obiettivi di sostenibilità, che rappresentano ora il metro essenziale di valutazione e realizzazione dei nuovi **progetti**. Anche **la filiera degli acquisti** dovrà prestare eguale attenzione a tutta la catena del valore. Non deve sfuggire poi la necessità di **integrare le diverse generazioni** che vivono socialmente e tecnicamente in modo diverso l'azienda: il valore dell'**esperienza** dovrà accompagnare la **flessibilità**, le nuove **competenze**, il diverso approccio al lavoro e all'economia aziendale.

Con la transizione verso una economia sostenibile, cambia dunque il modello e il ruolo operativo, con riflessi significativi sull'intera organizzazione aziendale e sui suoi processi operativi. In questo contesto, i **manager** sono chiamati a **completare la loro preparazione** e integrare le proprie competenze con quelle considerate indispensabili nel bagaglio di un manager che opera nella logica della sostenibilità. Saranno necessari, pertanto, **percorsi formativi specializzati** che consentano di misurarsi con la trasformazione introdotta dalla sostenibilità.



RIFLESSIONI

# UN'AZIENDA MODELLO

AUTORE: PAOLA D'ANGELO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



## Per tutelare il contesto aziendale non servono documenti standardizzati, ma un modello organizzativo che sia aderente alla propria struttura

Le recenti Linee guida redatte da Confindustria a supporto della redazione dei **Modelli 231** sono state predisposte al fine di «*orientare le imprese nella realizzazione dei modelli, non essendo proponibile la costruzione di casistiche decontestualizzate da applicare direttamente alle singole realtà operative*». Tale inciso conferma la necessità, da parte delle aziende, di elaborare un **modello organizzativo** il più aderente possibile alla propria struttura, rifuggendo da documenti standardizzati che nessun ausilio potranno apportare nella corretta mappatura dei **processi aziendali** e conseguente individuazione di quell'ampia gamma di reati presupposto che, proprio tramite l'adozione di un modello adeguato, l'azienda si prefigge di filtrare al fine di beneficiare delle esimenti previste dalla norma.

Come noto, il **Dlgs. n. 231/2001** prevede sanzioni per quegli enti che non si siano organizzati in maniera adeguata per evitare fenomeni criminosi al proprio interno nel caso in cui soggetti funzionalmente ad essi riferibili incorrano nei **reati indicati dalla norma**. Per garantire la **compliance** alla normativa, il Modello 231 deve intercettare i rischi più rilevanti per la struttura, attuando idonee strategie per prevenirli o ridurne il potenziale impatto. È quindi necessario effettuare una completa ed esaustiva mappatura delle attività nel cui ambito possono essere commessi i reati contemplati dalla norma, prevedendo di conseguenza specifici **protocolli** diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire, che rappresentino, dunque, delle contromisure rispetto alle **criticità** e ai **profili di rischio** individuati.

Affinché l'intera organizzazione conosca, assimili e rispetti le prescrizioni del Modello, ne va data diffusa e continua comunicazione all'interno dell'azienda, prevedendo in parallelo un **sistema disciplinare** in grado di sanzionare il mancato rispetto delle misure organizzative ivi previste. Non da ultimo, deve essere affidato il compito

di vigilare sul funzionamento, l'osservanza e l'aggiornamento del Modello ad un **organismo di vigilanza** che garantisca elevati livelli di professionalità, competenza e indipendenza.

Considerando la complessità della costruzione e relativa implementazione di un efficace Modello 231, nel quale ruoli operativi si intersecano con funzioni di supervisione e vigilanza, è necessario che i soggetti apicali all'interno delle aziende forniscano il loro continuo e prezioso apporto in termini di segmentazione delle procedure, separazione dei ruoli e delle responsabilità all'interno delle proprie divisioni, monitoraggio delle attività svolte e dei comportamenti adottati, **comunicazione tempestiva e trasparenza** all'Odv e al Cda in caso di deviazioni rispetto al Modello.

---

### Il Modello 231 deve intercettare i rischi più rilevanti per la struttura, attuando idonee strategie per prevenirli o ridurne il potenziale impatto

La giurisprudenza in materia ha più volte evidenziato come **l'efficienza e l'efficacia** di ogni Modello 231 dipendano dalla concreta e completa aderenza dello stesso alla società o all'ente in oggetto, nella tendenza che l'adozione alla disciplina venga perfezionata in tempi antecedenti a qualunque pendenza giudiziaria.

Fondamentale in tale contesto è *in primis* la mappatura dei rischi aziendali, finalizzata a verificare l'esistenza di eventuali punti di criticità nel contesto dei principali processi aziendali nei quali potrebbero annidarsi i rischi di commissione di uno dei reati presupposto contemplati dalla norma. Per ciascuno dei processi aziendali, i referenti apicali dovranno identificare sia le procedure che le attività di verifica in essere, oltre

che gli eventuali *gap* esistenti rispetto a un ottimale **sistema di controllo interno**. Conseguentemente, per ogni fase dei processi analizzati va effettuata una valutazione dei rischi al fine di poter tarare in modo pertinente le azioni di controllo e monitoraggio, nonché le necessarie azioni correttive da parte del **management aziendale**, dietro impulso dell'Odv che dovrà segnalare al Cda le eventuali carenze procedurali riscontrate rispetto alle previsioni stabilite nel Modello. Il concetto di rischio deve essere analizzato e valutato in base a due assunti cardine, ovvero nella sua **probabilità d'accadimento** e nell'**impatto conseguente**. Ne deve quindi derivare una progettazione di sistemi atti ad intercettare i fattori di rischio e riassumerli in un concetto d'accettabilità intrinseca alla società o all'ente. A tale fine, è quindi basilare che gli apicali procedano ad una mappatura dei processi e valutazione dei rischi aderenti alle specifiche dinamiche e complessità aziendali.

La valutazione del rischio-reato va in particolare effettuata tenendo in considerazione **sia il rischio inerente che quello residuale**, in base alle singole aree di rischio, dove per inerente si intende il rischio quantificato nell'ipotesi di totale assenza di controlli all'interno dell'azienda e per residuale viene denotato il rischio calcolato in base all'esistenza dei controlli rilevati durante le **attività di risk assessment**. Una volta definite tali due variabili, il Modello viene solitamente redatto prevedendo una parte generale, che viene generalmente condivisa anche a favore di destinatari esterni rispetto all'impresa, ed una speciale che sarà rivolta esclusivamente alle risorse interne e che andrà declinata in base alle specifiche macro aree di attività/rischio individuate.

Le Linee guida di Confindustria hanno dedicato un interessante approfondimento al tema del sistema integrato di gestione dei rischi di *compliance*, evidenziando come tale assunto potrebbe consentire alle società di: razionalizzare le proprie attività in termini di **risorse, persone e sistemi**; migliorare l'efficacia ed efficienza delle attività di *compliance*; facilitare la condivisione delle informazioni attraverso una visione complessiva delle diverse esigenze di *compliance*,

anche attraverso l'esecuzione di *risk assessment* congiunti, e la manutenzione periodica dei programmi di conformità, ivi incluse le **modalità di gestione delle risorse finanziarie**, in quanto rilevanti e idonee a impedire la commissione di molti dei reati espressamente previsti come fondanti la responsabilità degli enti.

---

**Per ogni fase dei processi analizzati, va effettuata una valutazione dei rischi per tarare in modo pertinente le azioni di controllo e monitoraggio, nonché le necessarie azioni correttive da parte del management aziendale**

Una volta predisposto e opportunamente diffuso in azienda, il Modello necessita di adeguata e costante implementazione. In tale ottica, gli apicali giocano un ruolo chiave nel predisporre le azioni necessarie ad un attento monitoraggio dell'implementazione del Modello, consentendo alle divisioni di riferimento di assimilarne gli assunti ed i concetti base, valutando il ricorso a specifiche sessioni di formazione, al fine anche di identificare e valutare nel tempo le eventuali incongruenze che rendono necessario un **adeguamento** del documento alle evoluzioni delle prassi aziendali. È responsabilità dei soggetti apicali anche il controllo della corretta implementazione del Modello da parte dei propri collaboratori, al fine di identificare eventuali deviazioni rispetto alle previsioni aziendali che debbano essere segnalate al *management* per le opportune sanzioni.

In occasione delle verifiche e dei controlli svolti dall'Odv, gli apicali sono poi direttamente coinvolti nei colloqui e nelle interviste volte a verificare la corretta implementazione delle procedure, fornendo opportuno riscontro documentale dei **monitoraggi** svolti ed eventuale evidenza delle anomalie o deviazioni riscontrate nel periodo oggetto di verifica.





**XLIV**  
Congresso  
Nazionale  
**ANDAF**

**CAPRI**  
6 - 7 - 8  
ottobre  
**2022**

## ESTOTE PARATI

La democrazia non è gratis:  
capitale umano e buone pratiche  
al servizio della collettività.

**Grand Hotel  
Quisisana  
Capri**

**ANDAF**

Associazione Nazionale  
Direttori Amministrativi e Finanziari

**ANDAF**

Corso Genova, 6  
20123 - Milano  
+39 02 832.422.88

[andaf@andaf.it](mailto:andaf@andaf.it)  
[andaf.it](http://andaf.it)





# RISCHIO FISCALE: ISTRUZIONI PER L'USO

AUTORE: **PIETRO BRACCO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



## L'adempimento collaborativo ha avviato un cambio, anche culturale, all'interno delle imprese. I manager rivestono una funzione strategica, ma è necessario coinvolgere al meglio tutte le strutture aziendali

La gestione del rischio fiscale viene spesso associata al concetto di *compliance*. Parola molto usata che porta diversi significati e sfaccettature. All'inizio la *compliance* era la gestione degli **adempimenti fiscali**, come, ad esempio, la presentazione delle dichiarazioni e l'effettuazione dei versamenti. Un'attività, mi si permetta di dire da fiscalista, quasi noiosa; in alcuni casi lasciata al commercialista di fiducia o a "qualcuno" della struttura fiscale. Mi ricordo discussioni per non metterla di **staff** al responsabile fiscale.

Dal 2015, la *compliance* prende una nuova strada. Il legislatore dà la possibilità di avere un canale di dialogo preferenziale con l'Agenzia delle entrate (AdE). L'Amministrazione finanziaria (Af) non è più un soggetto terzo con cui è difficile confrontarsi. Essa diventa un interlocutore per individuare **la corretta interpretazione della norma**. All'inizio vengono ammessi al regime di adempimento collaborativo i grandissimi contribuenti, quelli con un volume di affari/ricavi non inferiore a 10 miliardi di euro. La soglia scende poi a 5 miliardi e, oggi, è a uno. Si parla di portarla a 100 mila euro.

L'AdE non accetta, però, di parlare con tutti. A chi aderisce al progetto è richiesto un efficace sistema di controllo del rischio fiscale; intendendosi per efficace un sistema che garantisce all'impresa un presidio costante sui **rischi**. Messa in altri termini, entra in **cooperative compliance** chi mappa i rischi fiscali secondo i criteri internazionali dettati dall'Ocse con apposite procedure interne e persone dedicate.

Come contraltare, il contribuente ammesso al regime, oltre a interlocutori definiti, ha 3 benefici: dimezzamento dei tempi di risposta agli interpellati, **sanzioni ridotte alla metà** con sospensione della riscossione fino alla definitività dell'accertamento ed esonero da garanzie per i rimborsi.

Certo, la teoria è molto affascinante. Serve un'applicazione pratica che rispetti l'animo di collaborazione tra i soggetti coinvolti: AdE e contribuente. Trasparenza nel dialogo, volontà di cooperare e persone competenti. Altrimenti ci si trova inca-

strati in un **loop** che non porta a niente. Siamo più chiari. È bello che ci sia una riduzione dei tempi di risposta all'interpello; se, però, il confronto con l'Agenzia ti porta a ritardare di mesi l'invio dell'istanza, allora è inutile. I funzionari dell'AdE devono conoscere bene il **business del contribuente** con cui dialogano. Dall'altro lato, i contribuenti devono essere pronti ad avere un nuovo consulente, che si chiama Agenzia delle entrate.

Molti potrebbero dire che un rapporto trasparente e corretto con l'Af, oltre a essere un'utopia, è appannaggio di un'élite. I soggetti in adempimento collaborativo sono pochi.

---

### I funzionari dell'Agenzia delle Entrate devono conoscere il business del contribuente con cui dialogano. Dall'altro lato, i contribuenti devono essere pronti ad avere un nuovo consulente, che si chiama Agenzia delle Entrate

Non è proprio così. Vedo un'inversione di marcia, almeno da parte di alcuni. È emblematico quanto scritto nel documento di giugno 2021 dalla VI Commissione Finanze della Camera e dalla 6a Commissione Finanze e Tesoro del Senato, emanato al termine di un'indagine conoscitiva con la funzione di «*fungere da indirizzo politico al Governo per la predisposizione della legge delega sulla riforma fiscale*». Si riscontra con piacere che l'auspicio delle Commissioni sia quello di avere una **"riforma fiscale organica e strutturale"**, apparendo, quindi, «*fondamentale semplificare e razionalizzare il quadro normativo, per garantire certezza nell'applicazione delle norme e coerenza dell'impianto imposi-*



*tivo, nonché per assicurare che il sistema tributario sia percepito come equo, affidabile e trasparente e, infine, per ridurre l'elevato contenzioso».*

Per arrivare a tale risultato, le Commissioni non si limitano solo al profilo **“economico”** della fiscalità ma intervengono anche sul rapporto fisco-contribuente. È richiamato il **«bisogno di un'evoluzione culturale»** da parte di entrambi, abbandonando i *«pregiudizi nei confronti della "controparte" (che tale non è, in quanto lo Stato altro non è che l'insieme dei contribuenti stessi)»*. Per le Commissioni lo *«Stato deve allontanare ogni tendenza a considerare il contribuente un "evasore che ancora non è stato scoperto" e, al contempo, efficientare i propri comportamenti»*. Dal canto suo, il contribuente *«deve pienamente internalizzare il beneficio collettivo che deriva dal pagamento dei tributi, nella forma dell'erogazione di beni e servizi pubblici»*.

Purtroppo, il disegno di legge delega di riforma in discussione (ora sospesa per le elezioni) in Parlamento non ha dei passaggi così forti. Vedremo cosa ci riserverà il nuovo Parlamento. Quello che portiamo a casa è che la **cultura** sta cambiando. Ci piace sognare che magari un giorno arriveremo come in alcuni Stati europei, dove l'amministrazione finanziaria accoglie i nuovi investitori e li accompagna nella loro vita economica e fisca-

le, così da non avere intoppi se operanti in buona fede e nell'interesse economico.

Fino a qui, mi sono concentrato sul rapporto contribuente/Stato. Non è, però, sufficiente. L'adempimento collaborativo ha di certo avviato un cambio all'interno delle aziende. Sono sempre più le società interessate all'ingresso nella **cooperative compliance**. I manager hanno ben chiaro in testa che il passo implica una seria riflessione interna con il coinvolgimento di tutte le strutture. Tutta la macchina deve essere pronta al dialogo con l'Agenzia. Non solo i responsabili fiscali e i Cfo, ma tutti i manager sono chiamati a fornire il supporto necessario.

Ho visto molte aziende iniziare un serio percorso di analisi interna dei rischi fiscali con la finalità di entrate nell'adempimento collaborativo. Alla fine, non sono entrate ma hanno apprezzato moltissimo il lavoro fatto e hanno implementato in ogni caso la struttura di controllo interno.

Quello che ho apprezzato è il lavoro di manager illuminati che hanno capito quanto è importante **gestire al meglio il rischio fiscale**. I più illuminati sono quelli che hanno realizzato che questo non fa solo bene alla struttura societaria ma aiuta anche a vivere meglio perché pagare (tutte) le tasse è una cosa naturale e doverosa; una cosa che porta con sé un senso di comunità.



RIFLESSIONI

# I NUOVI ORIZZONTI DEL RISK MANAGEMENT

AUTORE: GUSTAVO TROISI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



## Prevenire e mitigare le difficoltà per creare valore e opportunità. Come proiettare le aziende oltre le crisi, affidandosi a competenze qualificate e innovative

Gli eventi degli ultimi tre anni hanno portato il **management** ad affrontare sfide complesse.

È interessante il titolo di un articolo pubblicato su Bloomberg: **“Risk manager is suddenly a hot job”**, in cui si evidenzia come la crisi, imprevedibile in questa magnitudo, abbia portato il **board** a concentrarsi sugli input dei propri **risk manager** al fine di prendere decisioni che siano sempre più tempestive in scenari volatili e che si stanno realizzando nelle ipotesi valutate come remote.

Il **risk management** ed il controllo dei rischi, in questi anni di tempeste perfette, hanno mostrato con i fatti che le aziende con funzioni di **risk management** strutturate sono sopravvissute ai vari **“cigni neri”**, eventi considerati quasi irrealizzabili e ne sono uscite più forti e consapevoli.

Di qui la complessità e allo stesso tempo l'essenzialità del ruolo del **risk manager** in una azienda di successo.

Il **risk manager** deve conoscere profondamente il contesto normativo, regolatorio, competitivo, il business dell'azienda, l'organizzazione, i processi e non si deve limitare a definire **key risk indicators** e “macinare” modelli, ma deve invece semplificare la complessità, fornire un quadro chiaro in termini di rischi ed opportunità, azioni mitigative e **creazione del valore** per consentire al management di prendere le migliori decisioni.

In tal senso, è necessario che il **risk manager** scenda in campo lavorando a stretto contatto con i colleghi di **line**, di staff e di amministrazione, finanza, controllo e pianificazione strategica, in chiave integrata, al fine di:

- mappare i rischi;
- allocarli a processi e ruoli;
- misurarli;
- definire azioni preventive e/o mitigative;
- monitorare l'evoluzione in una logica di **risk mitigation** e creazione di valore.

Tutto parte da un **risk assessment** pervasivo e profondo finalizzato ad individuare i principali rischi, allocarli a processi e ruoli per garantire

“consapevolezza negli attori che operano e decidono”, misurare i rischi, identificare la strategia di rischio, valutarne la probabilità, gli impatti e supportare la definizione di azioni volte a prevenirli e/o a mitigarne gli effetti.

Ovviamente i rischi vanno monitorati, le azioni implementate o sostituite con altre.

Ciò sarà realizzabile con una **piena integrazione dei risk manager nei processi decisionali aziendali**, perché il lavoro, le analisi, le proposte devono essere fatte ex ante. La velocità nel cogliere i potenziali rischi e la loro magnitudo, la capacità nel comunicarli tempestivamente insieme ad **azioni idonee** a sventarli o mitigarne gli effetti è una chiave di successo.

### Il risk management e il controllo dei rischi, in questi anni di tempeste perfette, hanno mostrato che le aziende con funzioni di risk management strutturate sono sopravvissute ai vari “cigni neri”

Il **risk manager** non fa report, non fa fotografie dei problemi, ma analisi, **sensitivities**, fa “parlare” i modelli e li rende fonte di visioni sulle possibili evoluzioni, lavora in chiave integrata nei processi “sensibili”, cogliendo la rilevanza dei possibili rischi e concentrandosi su quelli rilevanti. È un lavoro **ex ante**, ma che richiede analisi a ritroso per capire, anche con “l'esperienza del poi” e con **adeguati back testing**, la tenuta del sistema previsionale e la efficacia delle decisioni ed azioni intraprese.

Le analisi di scenario, i modelli matematici e statistici, sono fondamentali, ma costituiscono strumenti di analisi e non meri “produttori” di indicatori **stand alone**.



**Il manager del rischio, quali competenze dovrà avere?** Un mix di competenze *hard* e *soft*. Le competenze tecniche sulla parte statistica, matematica sono una componente importante, a cui aggiungere conoscenze di business, regolatorie e normative, di controllo gestione, bilancio e fiscali tramite cui potrà fornire un quadro integrato dei rischi e supportare anche l'individuazione di azioni mitigative.

A queste competenze si devono aggiungere autorevolezza, capacità espositive, di comunicazione, di interrelazione con le altre funzioni o provider di dati esterni, perché ci si ritroverà ad operare in team articolati e trasversali.

Ulteriore fattore fondamentale è l'integrazione delle analisi ad opera del *risk manager/risk controller* e responsabile pianificazione e controllo. Le analisi devono essere integrate, in quanto Cfo e top management devono avere una vista integrata dei fenomeni: non possono pervenire al top management analisi non integrate sul medesimo fenomeno da parte del *risk manager* e del controller.

**Semplicità, integrazione, sintesi, comunicazione tempestività, interazione, competenza trasversale.** Questo si richiede al *risk manager*.

Per quanto la figura del "nuovo" *risk manager* sia fondamentale per affrontare l'incertezza degli scenari che ci aspettano, non è tuttavia sufficiente per permettere alle realtà aziendali di gestire con efficacia la complessità del momento. Oggi più che mai è cruciale infatti far evolvere anche i modelli e processi aziendali, per trasformare le valutazioni e le strategie di *risk management* in una **vera e propria leva di gestione attiva dell'azienda**, che consenta - anzitutto al **top management** - di massimizzare il profilo di rischio / rendimento di ogni scelta rilevante che si trovi ad assumere.

In sintesi, la dotazione di mappature dei rischi complete e riconosciute a tutti i livelli aziendali, la continua ponderazione e revisione dei rischi, il rispetto del **"risk appetite limit"** prefissato in ogni momento decisionale, l'analisi degli scostamenti verso i limiti (esempio **profit at risk**) come momento di riflessione sulle decisioni assunte e da

prendere, l'elevazione dei comitati rischi a momento di sintesi e contestualmente di decisione manageriale, l'utilizzo di dati e tecnologie innovative per affinare la capacità predittiva e le analisi di scenario sono gli ambiti di sviluppo per un modello di *risk management* evoluto che permetta al *risk manager* di contribuire efficacemente al raggiungimento dei risultati aziendali ed a preservare l'azienda non solo nell'operatività ordinaria ma anche, e soprattutto, in situazioni avverse come quelle attuali.

---

**Per le Pmi è importante avere risk manager che abbiano le competenze necessarie ad impostare il framework di risk management e favorire la diffusione della cultura del rischio all'interno dei processi aziendali, anche avvalendosi di temporary manager"**

E, per chiudere, una riflessione riguardante **le Piccole e medie imprese (Pmi)**. Anche per le Pmi è necessario puntare sulla adozione di modelli di *risk management* sempre più integrati. Importante è iniziare il percorso con *risk manager* che abbiano le competenze necessarie ad impostare il *framework* di *risk management* e favorire la diffusione della cultura del rischio all'interno dei processi aziendali, anche avvalendosi di **temporary manager** che consentano di strutturare la funzione in azienda nel medio termine.

In definitiva, le aziende che struttureranno e faranno evolvere i propri modelli di *risk management* nei processi decisionali e operativi potranno gestire con efficacia il cambiamento, trasformando i rischi in opportunità di stabile creazione del valore ed i manager avranno in tale contesto un ruolo fondamentale. Insomma, la professione del presente e del futuro.

RIFLESSIONI

# SOLUZIONI SMART

AUTORE: **ADRIANA ROSA E SILVIA BAROFFIO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

---





## Di cosa parliamo quando parliamo di “Capitale circolante netto”? In questa analisi si fa luce su un indicatore importante per comprendere lo “stato di salute” di un’impresa

Tra le variabili che influenzano la creazione del valore dell’impresa, il Capitale circolante netto (di seguito anche “Capitale circolante” o “Ccn”) è tra gli indicatori maggiormente utilizzati dagli analisti interni ed esterni all’impresa per rilevare l’**equilibrio finanziario e patrimoniale** tra attività investite e fonti di finanziamento.

Il Ccn è dato dalla differenza tra le attività correnti e le passività correnti di stato patrimoniale e misura la **competenza del management** di gestire l’attività operativa corrente d’impresa; quindi, la capacità di finanziare le attività a breve con le passività a breve e in che misura lo stesso sta utilizzando i debiti a medio-lungo per finanziare l’attivo circolante invece che gli **investimenti**.

L’ottimizzazione del Ccn necessita di porre l’attenzione alle singole componenti e di agire individualmente sulle variabili che le determinano. In alcuni casi questo richiede l’impiego di soluzioni digitali per la raccolta dei dati di dettaglio, di idonei sistemi di pianificazione e controllo e dell’adozione di **assetti organizzativi più efficaci e snelli**.

### Capitale circolante e valore d’impresa

Le analisi della *performance* aziendale che spesso si limitano alle componenti economiche e reddituali come l’Ebit, si devono quindi arricchire di indicatori sulla generazione di cassa dell’impresa in funzione delle strategie adottate nella **gestione operativa**.

Uno dei più utilizzati indicatori finanziari di *performance* che sintetizza quanto appena descritto è il Roce (*Return on capital employed*), che include la componente economico - reddituale della *performance* aziendale (Ebit) in congiunzione con la gestione patrimoniale (*Capital employed*).

$$ROCE_N = \frac{EBIT_N (1 - \tau)}{CE_{N-1}}$$

$$ROCE_N = \underbrace{\frac{EBIT_N (1 - \tau)}{Revenue}}_{\text{After tax operating margin}} \cdot \underbrace{\frac{Revenue}{CE_{N-1}}}_{\text{Asset turnover}}$$

Nell’ambito delle valutazioni d’azienda, il Roce è spesso preso in considerazione dagli analisti finanziari al fine di stimare i flussi di cassa operativi normalizzati e derivare l’*Enterprise value*, ossia il **valore di mercato** attribuibile al complesso di beni utilizzati per l’esercizio dell’attività di impresa.

Assieme al Roce, il *cash conversion cycle* (Ccc o *ciclo di conversione della liquidità*) si può considerare l’indicatore sintetico più importante di una **gestione efficace del capitale circolante e della liquidità** in quanto esprime il tempo (misurato in giorni) impiegato da un’azienda per convertire i propri investimenti in scorte e altre risorse in flussi di cassa derivanti dalle vendite.

$$\text{Cash Conversion Cycle} = DOI + DSO - DPO$$

Infatti, a parità di *performance* economica, l’allungamento dei tempi di assorbimento della cassa da parte del Ccn costringe le imprese a limitare le **risorse finanziarie** dedicate agli investimenti e a dilazionare ulteriormente i pagamenti ai fornitori, provocando maggiori stress finanziari all’interno della *supply-chain* non sostenibili nel lungo periodo.

Oltre al rischio di innescare tensioni finanziarie, la cattiva gestione del Ccn può comportare la perdita di marginalità legata all’aumento dell’obsolescenza del magazzino e della **svalutazione dei crediti**.

La crescita dei ricavi ed il miglioramento della redditività economica devono essere accompagnati da una gestione accurata del Ccn e le logiche di fondo che influenzano le sue dinamiche (es. pressioni del settore sulle condizioni di incasso e pagamento, stagionalità del business)

affinché si possa innescare un **circolo virtuoso che aiuta l'impresa** a migliorare i propri indici di redditività ed i flussi di cassa operativi, necessari per investire e sostenere la crescita del *business* in modo duraturo.

### Criticità nella gestione del Capitale circolante

Sebbene la creazione di valore possa essere facilmente rappresentata tramite un aumento del Roce, sono molteplici gli elementi di complessità del Ccn da affrontare al fine di ottenere **miglioramenti sensibili e sostenibili** nel medio-lungo termine.

- **Rimanenze:** l'ampiezza del portafoglio; prodotti necessari per servire i clienti; l'elevata stagionalità del business; la difficoltà di previsione dell'evoluzione futura della domanda; la scarsa integrazione degli acquisti da fornitori con la pianificazione della produzione; le inefficienze logistiche.
- **Crediti commerciali:** una forza commerciale esclusivamente focalizzata sui volumi di fatturato, senza obiettivi sugli incassi; limitate analisi delle concessioni di affidamento ai clienti; elevata frammentazione della clientela; ritardi o errori nel processo di fatturazione dovuti a incompletezza delle informazioni o rallentamenti nelle consegne.
- **Debiti commerciali:** eccessiva dipendenza da alcuni fornitori chiave; acquisti decentralizzati per Paese o business, specialmente in gruppi di società; attenzione dell'ufficio acquisti a costi a scapito di migliori termini di pagamento.

Per gestire tali complessità sono richiesti **nuovi assetti organizzativi** e un cambio di attitudine da parte del *management*, responsabile nel diffondere una cultura aziendale maggiormente focalizzata sulla gestione della liquidità e ispirata ai principi Kaizen del miglioramento continuo.

### Fattori critici di successo nella gestione del Capitale circolante

L'implementazione pratica dei miglioramenti legati al Ccn passa attraverso alcuni elementi di particolare criticità, la cui rilevanza aumenta in funzione della complessità del **business** e della **struttura aziendale**: monitoraggio sistematico

dell'evoluzione del Ccn con l'impiego di alcuni KPIs in grado di catturare le sue dinamiche; omogeneizzazione dei dati; *engagement* del management a livello di funzioni organizzative e aree di business; facilitazione dell'implementazione di strumenti It; approccio integrato, che consenta un intervento sui processi aziendali e sulle singole *business unit*; un'analisi continuativa dei risultati sostenibili e duraturi, i cui impatti potranno essere apprezzati nel lungo termine.

### Elementi fondamentali per una soluzione digital

La gestione *smart* del Ccn richiede la destinazione di risorse adeguate atte a sfruttare le potenzialità offerte dalle **nuove soluzioni digital** con l'obiettivo primario di raccogliere ed elaborare un ampio set di dati, quale supporto alle decisioni del *management* per definire la prioritizzazione delle aree di intervento e delle azioni da intraprendere.

## Per far fronte alle complessità emergenti sono richiesti nuovi assetti organizzativi e un cambio di attitudine da parte del management

Inoltre, specifici strumenti di *advanced analytics* e di *machine learning* possono aiutare a predire il futuro comportamento dei clienti e dei consumatori finali, consentendo quindi di predisporre specifiche azioni mirate nei processi aziendali sia operativi che amministrativi.

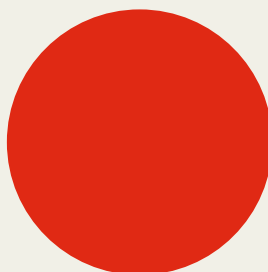
### Conclusioni

In uno **scenario macroeconomico** incerto ed imprevedibile, caratterizzato da volatilità e continui cambiamenti tecnologici, una maggiore attenzione sul Ccn può costituire un **vantaggio competitivo**, dal momento che una gestione patrimoniale efficiente consente di anticipare possibili future **tensioni finanziarie** ed elaborare prontamente dei piani di azione per affrontarle efficacemente.

# COGLIERE I SEGNALI

AUTORE: **ALESSANDRO SURA** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**

---



## Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, cosa cambia nella gestione e nell'operatività delle aziende? Scopriamolo in questo articolo che analizza la normativa più recente

Dopo una serie di rinvii, il 15 luglio è entrato in vigore il **Codice della crisi e dell'insolvenza**. Rispetto alla formulazione originaria del 2019, il Codice è stato modificato in maniera non trascurabile, un po' per adeguarlo a quanto imposto dalla Direttiva Ue 2019/1023, un po' per tener conto degli effetti prodotti dalla pandemia Covid sul tessuto economico. In particolare, è stato significativamente ridimensionato il sistema degli **indicatori di allerta** che avrebbero dovuto imporre l'attivazione delle procedure di allerta e di composizione assistita (procedure ora sostituite dall'istituto della **composizione negoziata della crisi**, introdotto dal decreto legge 24 agosto 2021, n. 118). Al posto degli indicatori sono individuati dei "segnali di allarme" che le procedure di **governance** devono essere in grado di intercettare per poter considerare adeguati gli **assetti organizzativi, amministrativi e contabili** dell'impresa a cui fa riferimento l'articolo 2086 del codice civile, tra cui:

- l'esistenza di **debiti per retribuzioni** scaduti da almeno 30 giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- l'esistenza di **debiti verso fornitori** scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- la presenza di **esposizioni verso banche e intermediari** scadute da più di 60 giorni che rappresentino almeno il 5% delle esposizioni;
- l'esistenza di **ritardi nei pagamenti** che determinano l'attivazione degli obblighi di segnalazione dei creditori pubblici qualificati.

Ancorché non espressamente previsto da norme specifiche, e senza entrare nel merito della loro effettiva capacità di individuare i prodromi di una **crisi**, questi segnali di allarme possono essere considerati anche per dare corso agli **obblighi di disclosure** previsti dagli ordinamenti contabili IFRS e OIC. La compiuta rappresentazione dei rischi di carattere finanziario che potrebbero com-

promettere il **going concern** dell'impresa, infatti, può difficilmente prescindere dal comunicare al lettore del **bilancio** il verificarsi di fenomeni che la legislazione qualifica come situazioni di potenziale pericolo.

---

**La rappresentazione dei rischi di carattere finanziario che potrebbero compromettere il going concern dell'impresa può difficilmente prescindere dal comunicare al lettore del bilancio il verificarsi di fenomeni che la legislazione qualifica come situazioni di potenziale pericolo**

A questi indicatori se ne possono affiancare altri, anche di carattere non finanziario che, data la loro valenza nel segnalare la capacità di fronteggiare il **fabbisogno finanziario** nel breve termine, potrebbero essere utilmente impiegati sia nell'ambito delle procedure da adottare nel quadro degli obblighi di monitoraggio disposti dall'articolo 2086, sia nella rappresentazione della situazione finanziaria fornita dalla nota integrativa o dalla relazione sulla gestione. È il caso, ad esempio, di alcuni **Key performance indicator** relativi ai rapporti con gli istituti di credito indicati nel documento dell'OIBR "Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle Pmi", tra i quali spiccano:

- l'indicazione del **numero di banche** finanziatrici;
- l'indicazione degli **affidamenti** in essere e del loro grado di concentrazione;
- l'indicazione della percentuale di utilizzo delle **linee di credito** attivate e l'importo in valore assoluto dei fidi non utilizzati.





[progettomanager.federmanager.it](http://progettomanager.federmanager.it)