ODCEC m@ster

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

I tre pilastri dell'adeguato assetto organizzativo
Risk Management

Il rischio *compliance* per gli amministratori: problemi e soluzioni

Ing. Alessandro Marmigi

15 gennaio 2024

Sinalfa

Partner 24ORE

Obiettivi

1) Fornire un inquadramento generale normativo relativo agli *adeguati assetti (2086 c.c.)*
2) Studiare il legame esistente con la compliance normativa e legislativa
3) Collegare i dettami relativi al 2086 e *la compliance* con i *driver* di valore, proponendo un modello unificato tra la stakeholder theory e la massimizzazione del valore di impresa
4) Proporre possibili soluzioni software ai problemi legati alla complessità organizzativa intrinseca alla compliance normativa e legislativa (tra cui anche la compliance al 2086)

1. Adeguati assetti e misure idonee: inquadramento generale

Genesi, caratteri distintivi e recepimento direttiva «Insolvency»

- **In data 16 marzo 2019, fu prevista l'immediata entrata in vigore di soli 16 dei 391 articoli che compongono il Codice *(comma 2 2086 c.c.)*.**
- **L'entrata in vigore dei restanti articoli era originariamente prevista nell'agosto 2020. In questa finestra temporale, le imprese avrebbero già dovuto adeguare la propria struttura e la propria governance alle nuove disposizioni introdotte.**
- **Il sorgere e lo svilupparsi della pandemia da Covid-19 ha, però, provocato un primo rinvio della definitiva entrata in vigore del Codice a settembre 2021.**
- **A questo, sono seguiti altri due rinvii, determinati, prima dal D.L. n. 118 del 24 settembre 20212 e, poi, dal D.L. n. 36 del 30 aprile 2022, che ha sciolto definitivamente le riserve, stabilendo il 15 luglio 2022 quale data di definitiva entrata in vigore del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza.**

Natura = COMPLESSITA (idoneità modello)

l'imprenditore collettivo è tenuto a istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile che sia:
- adeguato alla natura e alle dimensioni dell'attività esercitata;
- funzionale alla rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale

Confusione: 2086 c.c. obbligo per l'imprenditore insiste a prescindere dalla crisi

Genesi, caratteri distintivi e recepimento direttiva «Insolvency»

D.Lgs. 17 giugno 2022, n. 83
- recepisce la Direttiva UE n. 2019/1023 "Insolvency"
- Accantona definitivamente il sistema di allerta originariamente previsto e sul quale l'ordine dei commercialisti aveva lavorato elaborando indici per varie *industries*

Una delle principali novità introdotte dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza è cambio di paradigma richiesto nell'approccio alla gestione

- Disposizioni della Legge fallimentare: volte alla risoluzione delle fattispecie derivanti da squilibri economico, finanziari e patrimoniali, già verificatesi e accertate (procedura concorsuale)
- CCII: obiettivo di cogliere e gestire anticipatamente tali squilibri ed evitare il concretizzarsi di crisi irreversibile (scenari di natura liquidatoria).

Greco: «scelta, decisione». Insolvenza prospettica, definita "crisi" nel nuovo codice, ha quale indice rivelatore la (alta) probabilità che i flussi attesi di cassa non siano in grado di coprire le uscite portate dalle obbligazioni assunte (inadeguatezza cash flow 12 mesi successivi). N.B. DSCR in aumento può essere indice di svuotamento Working Capital per diminuzione business

Declino: comprende tutte quelle situazioni che preannunciano il veloce deterioramento della capacità competitiva dell'azienda seppure non immediatamente accompagnate, ora o nei 12 mesi successivi, dall'insolvenza

Prevenzione (rif. Aspetti cogenti penali – 231)

- ***Responsabilità (omissione) – commodity e mod. sulla carta***
- ***Dimostrabilità***
- ***Adempimento (burocracia)***

Genesi, caratteri distintivi e recepimento direttiva «Insolvency»

Salvaguardia della continuità dell'impresa: favorita dall'adozione di un approccio alla gestione di tipo forward-looking, in combinazione all'analisi delle performance consuntive (budgeting, reporting – qualità informazioni - scostamenti rolling e ANALISI FORMALIZZATA DEL PERCHE'). → *visione preventiva della gestione aziendale*.

Compito dell'imprenditore è, pertanto, quello di monitorare costantemente l'andamento aziendale, al fine di cogliere anticipatamente i segnali di crisi e attivarsi, al loro verificarsi:

(i) per un pronto superamento della situazione di difficoltà

(ii) cercando di assicurare il mantenimento, o il recupero, della continuità aziendale

Origine filosofia: frequente sperimentale incapacità delle imprese italiane (PMI) di prevenire e intercettare tempestivamente la crisi

Quali obblighi?

La disposizione fa ricadere sull'imprenditore, sia in forma societaria che in forma collettiva, tre obblighi:

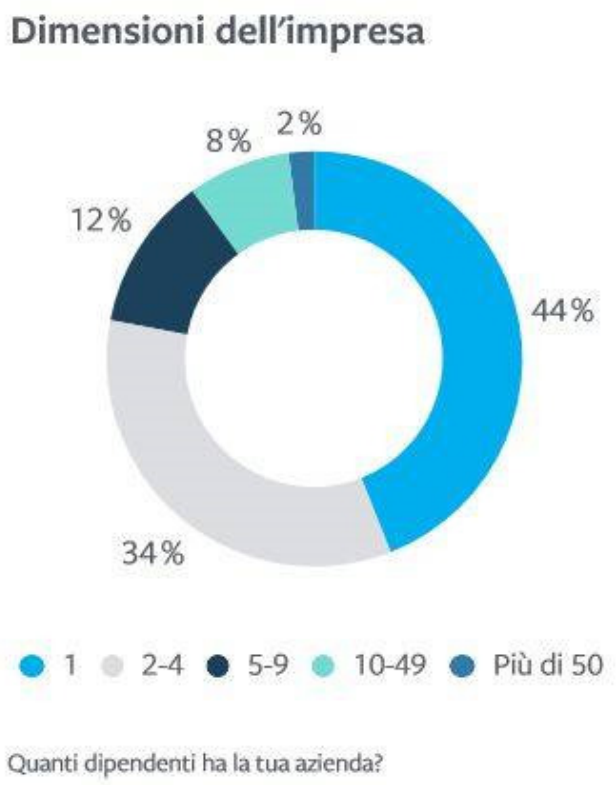
1) istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato (vs efficacemente attuato);
*2) istituire tale assetto **anche** in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità (**indicatori aggiuntivi e contestualizzati – es. multibusiness/mix elevato**);*
3) attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

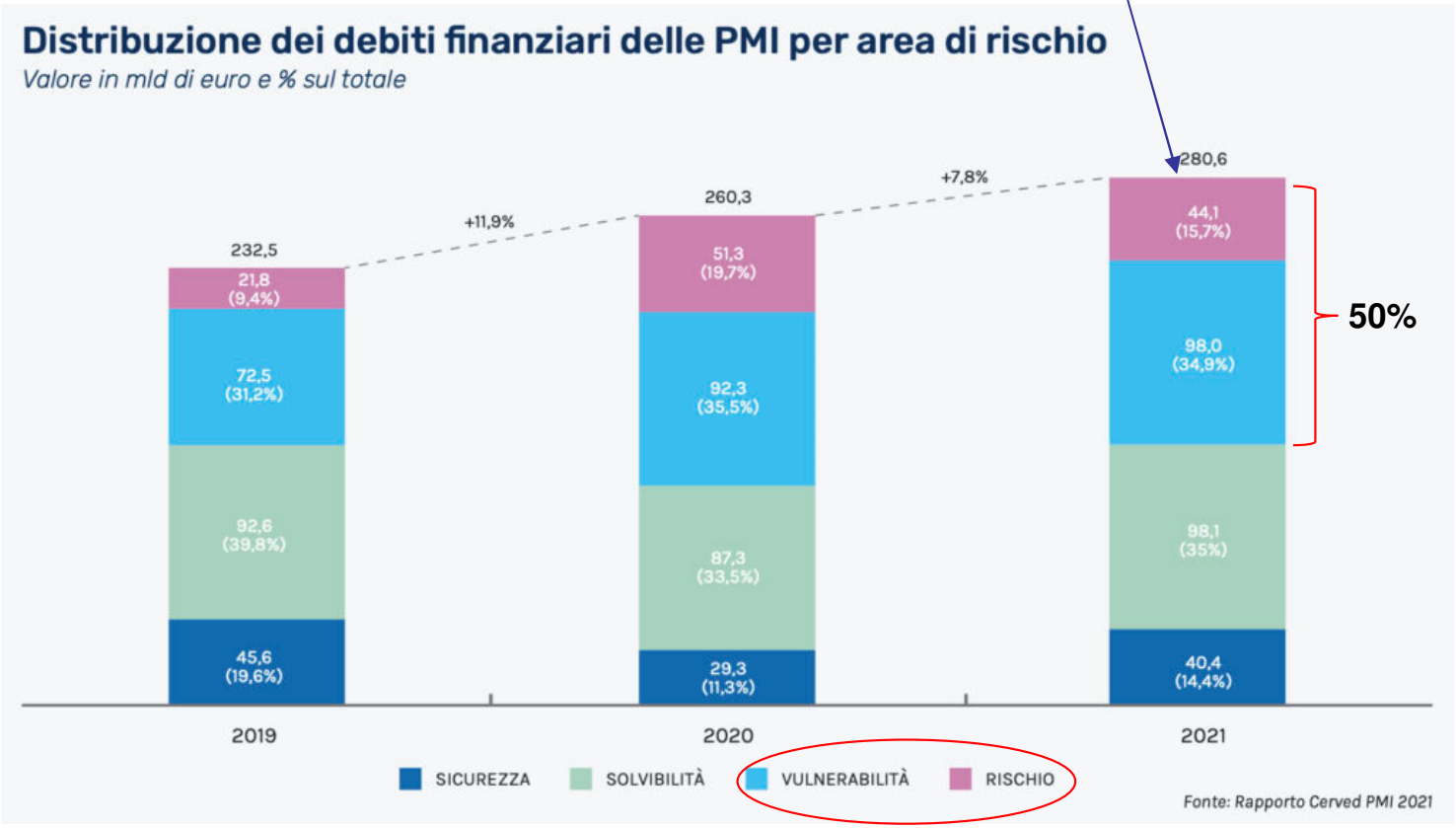
Art. 2086 individua **una sequenza temporale delle iniziative che l'imprenditore** – o l'organo di amministrazione – deve assumere per superare la crisi, e, in caso di imprenditore «collettivo», anche per il recupero della continuità.

Primo obbligo "**di attivazione**" : **istituzione degli assetti** – qualora si tratti di impresa collettiva o società – ovvero **l'adozione di misure** idonee qualora si tratti di impresa individuale.
L'ordinamento stabilisce che l'assetto sia adeguato rispetto al **profilo dimensionale** della società e rispetto alla natura (**complessità**) **dell'attività di impresa effettivamente esercitata**.

Distribuzione PMI e problemi intrinseci (applicabilità)

98% delle imprese sono PMI
(obbligo per impresa, non per addetto/fatturato)

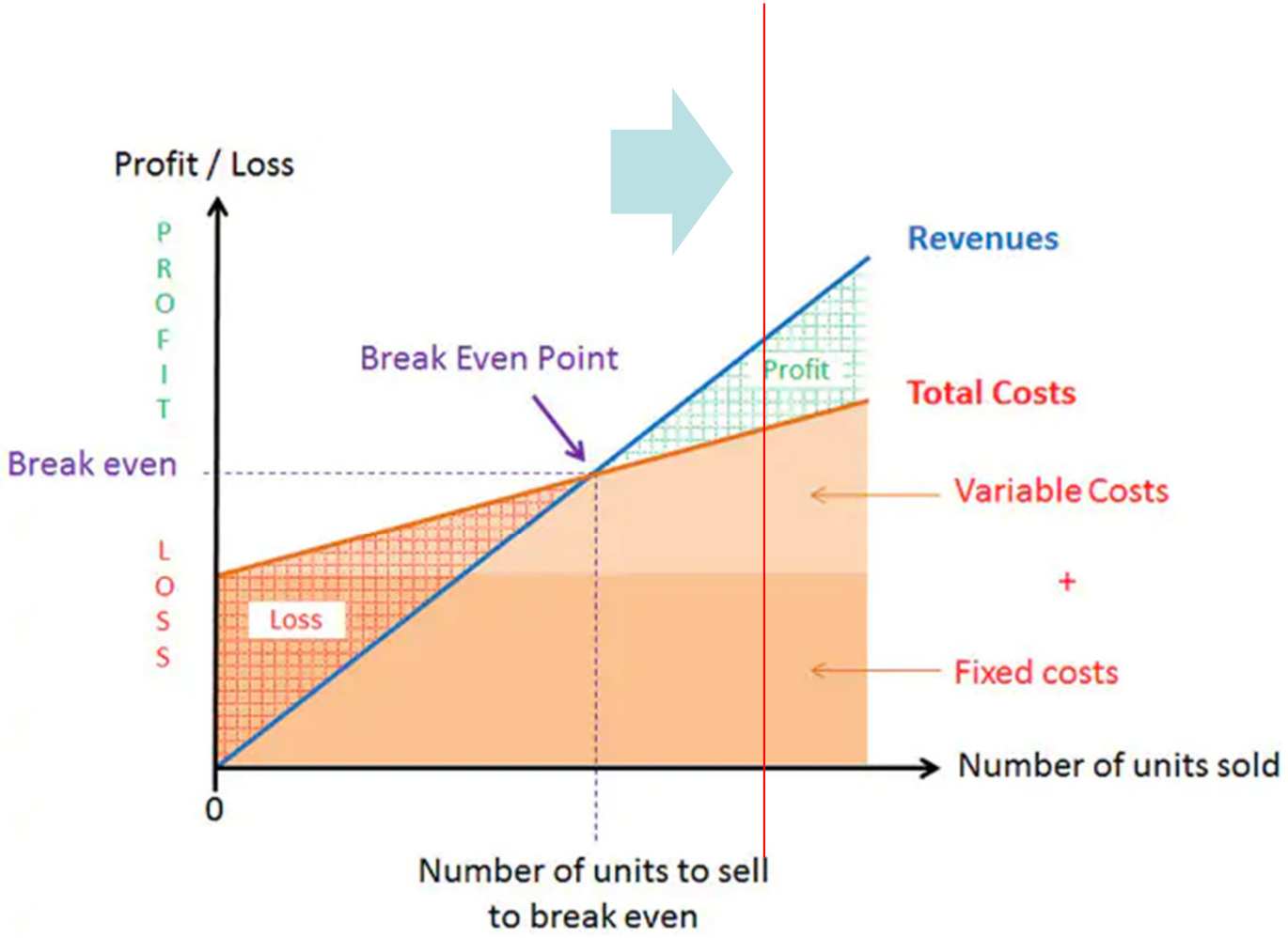




Motivi: Espressione di un capitalismo familiare: (i) diffuso sottodimensionamento (BEP finanziario?); (ii) inadeguatezza strutturale; (iii) inefficienza sistemi informativi (inadeguatezza) – garbage in/garbage out; (iv) attività reporting rara, quasi mai attività budget

BEP economico / finanziario (volatilità ricavi)

Extra working capital? Posso permettermelo? Come si modificherà la struttura finanziaria (incide su kel)? (es. gare pubbliche edilizia senza subappalti).



IMPATTO SU PMI PERCHE':

a) **Variabilità IMDC aggregato per effetto di vulnerabilità a mercato o variazione MIX**
b) **Variabilità Costi Fissi per effetto di erronea valutazione dei livelli di adeguatezza**
c) **Variabilità revenues su ogni linea di business**

ADEGUATI ASSETTI SERVONO ANCHE PER:

1) **GOVERNANCE CRESCITA**
2) **GOVERNANCE PUNTO DI REGIME! (cassa sprigionata per ripagare il debito iniziale)**

Pros / cons PMI

Preclude rinnovo fonti vantaggio competitivo
(valore azienda = sovrapposizione degli effetti dei VAN di ogni singolo investimento)
Assumption *linearità e indipendenza*

1) **Rischio fattibilità**
2) **Rischio interesse**
3) **Rischio time to market**
4) **Rischio generaz. valore**

Vantaggi delle piccole dimensioni	Svantaggi delle piccole dimensioni
•Flessibilità organizzativa	•Scarsa attrattività verso personale più qualificato **(competenze - adeg. Assetti e compliance)**
•Localismo	•Debolezza finanziaria **(vincoli nelle scelte delle fonti)**
•Partecipazione e motivazione del personale	•Focalizzazione sugli aspetti produttivi (**prodotto-centrismo**)
•Capacità di trattenere le risorse umane chiave	•Difficoltà a avviare e gestire processi di ricerca & sviluppo (**innovation - *non solo asset in place - IRR***) – **Capital budgeting**
•Flessibilità produttiva	•Assenza di gestione strategica e cultura manageriale (**figura imprenditoriale**)
•Contatto diretto con la clientela	•Eccessivo accentramento dell'attività di guida in capo all'imprenditore (**assetto organizzativo**)
•Conoscenza del mercato di riferimento	

Filosofia, sustainability, viability

Dimostrabilità (implementazione e costante presidio – dimostrabilità t1, t2….tn)

Direttiva UE n. 2019/1023, c.d. ***Insolvency***, si pone l'obiettivo di "**contribuire al corretto funzionamento del mercato interno** nonché **eliminare gli ostacoli all'esercizio delle libertà fondamentali**, quali la libera circolazione dei capitali e la libertà di stabilimento […] garantendo alle imprese e agli **imprenditori sani** che sono in difficoltà finanziarie la possibilità di accedere a quadri nazionali di **ristrutturazione preventiva** che consentano loro di **beneficiare di una seconda opportunità** mediante **l'esdebitazione dopo un ragionevole periodo di tempo**.

Quando si è ancora in tempo

Richiamo al principio di continuità aziendale e di come essa debba essere salvaguardata

ESG (CSRD - Direttiva 2013/34/UE): sustainability

Direttiva UE n. 2019/1023: VIABILITY

= Good management (2086 early warning)

Attenzione al fatto che l'azienda debba DURARE

Figure

Organi delegati	**CURARE**	**Adeguati assetti**
Consiglio di Amministrazione	**VALUTARE**	**Adeguati assetti**
Collegio sindacale	**VIGILA**	**Adeguati assetti**

Unico decisore?

- Revisore legale
- ODV
- Internal auditor

SCI:

Risk management

Es. ODV che durante audit non guarda compliance legislativa = modello non efficace
Es. Revisore legale che non effettua un check sulle assumptions legate alla durevolezza dell'impresa = assetto non adeguato (per impresa)

Codice di corporate governance e figure

COMITATO CORPORATE GOVERNANCE – CODICE DI CORPORATE GOVERNANCE (BORSA ITALIANA)

Art. 1 – Ruolo del CdA

Principi

1. L'organo di amministrazione:

a) esamina e approva il piano industriale della società e del gruppo ad essa facente capo, anche in base all'analisi dei temi rilevanti per la generazione di valore nel lungo termine (analisi business model – competenze trasversali) effettuata con l'eventuale supporto di un comitato del quale l'organo di amministrazione determina la composizione e le funzioni;

b) monitora periodicamente l'attuazione del piano industriale e valuta il generale andamento della gestione, confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati;

c) definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della società, includendo nelle proprie valutazioni tutti gli elementi che possono assumere rilievo nell'ottica del successo sostenibile della società;

d) definisce il sistema di governo societario della società e la struttura del gruppo ad essa facente capo e valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società e delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;

Business judgement rule

La **vigilanza e il giudizio** espressi dal Collegio sindacale in merito all'operato degli amministratori devono essere, comunque, sempre condotti nel rispetto del principio della **business judgment rule**. Sulla base di questo principio, **l'oggetto di discussione può riguardare unicamente l'inosservanza delle norme di corretta amministrazione**, delle leggi e dello statuto, mentre le **decisioni gestionali prese dagli amministratori non sono soggette a valutazione**. (EFFICACEMENTE ATTUATO: **applicato (es. procedure solo sulla carta), competenze – Odv/management (es. ODV monocratico o management non specializzato in prog. e controllo**)

Le disposizioni del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza sembrano, pertanto, **limitare il campo di ampia discrezionalità di cui gli amministratori hanno storicamente goduto** nell'assunzione delle decisioni strategiche.

Indici di allerta

Gli indicatori della crisi vengono individuati dall'art. 13 co. 1 CCI in **squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario**, rilevabili attraverso appositi **indici**, ovvero in **reiterati e significativi ritardi nei pagamenti delle obbligazioni**.

1) Obbligo segnalazioni interne (**anche degli internal auditor**) – e quindi del monitoraggio continuo degli stessi
2) Obbligo segnalazione creditori pubblici
3) Erogazione credito sostenibile (NFRD) - Non-Financial Reporting Directive

4) N.B: denuncia al tribunale da parte del socio che rileva l'inadeguatezza dell'assetto (es. indici fuori controllo e nessuna azione da parte dell'organo amministrativo)

Responsabilità – quali?

I principali profili di responsabilità degli amministratori sono i seguenti:

- **responsabilità verso la società ex artt. 2392 e 2476 c.c. Gli amministratori rispondono in solido ex artt. 2392 e 2476 c.c. nei confronti della società per i danni derivanti dall'inosservanza dei propri doveri. L'azione di responsabilità sociale ex art. 2393 c.c. può essere promossa dalla società; in caso di apertura della procedura di liquidazione giudiziale, dal curatore (art. 255 del CCII); in caso di liquidazione coatta amministrativa, dal commissario liquidatore (art. 307 del CCII).**

- **responsabilità verso la società per la violazione delle norme sugli interessi. La violazione dell'obbligo ex art. 2391 c.c. di informazione del proprio interesse rende l'amministratore interessato responsabile per i danni arrecati alla società con la sua azione/omissione. Risponderanno inoltre anche gli altri amministratori che abbiano approvato la delibera**

- **responsabilità verso i creditori sociali. Ai sensi dell'art. 2394 c.c., gli amministratori rispondono verso i creditori della società per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale. L'azione ex art. 2394 c.c. presuppone che la condotta dell'amministratore abbia reso il patrimonio sociale insufficiente *(esistono indici di deriva?)*, in violazione di norme di comportamento cui egli è tenuto nei confronti dei terzi.**

Responsabilità – determinazione del danno

Il Codice della Crisi ha, con l'art. 378, aggiunto all'art. 2486 c.c. un terzo comma che affronta il tema della **determinazione del danno**, in linea con i precedenti arresti giurisprudenziali, ma introducendo una **presunzione** (sia pure solo iuris tantum), che **alleggerisce l'onere probatorio** del curatore.

La prima parte del comma 3 dell'art. 2486 c.c. stabilisce che**: "Quando è accertata la responsabilità degli amministratori, salva la prova di un diverso ammontare, il danno risarcibile si presume pari alla differenza tra il patrimonio netto alla data in cui l'amministratore è cessato dalla carica o, in caso di apertura di una procedura concorsuale, alla data di apertura di tale procedura e il patrimonio netto determinato alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento di cui all'art. 2484, detratti i costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità, dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione".**

La **portata innovativa** della prima parte della disposizione sopra richiamata sta nel fatto che essa introduce una vera e propria **presunzione in ordine alla quantificazione del danno**

Illegittima prosecuzione dell'attività di gestione

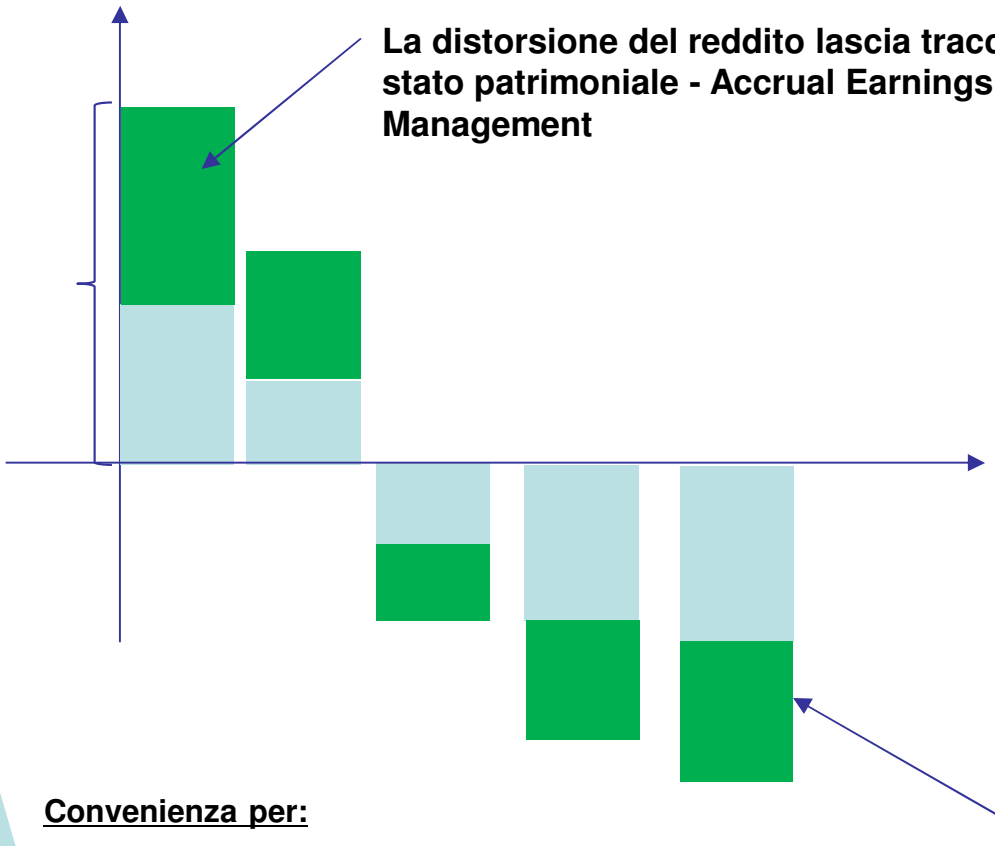
Tribunale di Roma Sezione specializzata in materia di imprese**, sentenza n. 2602/2018, conforme a Cassazione n. 9983/2017** rileva che le condizioni riguardanti l'erosione del capitale sociale ***si verificano, normalmente, non al termine dell'esercizio ma nel corso del medesimo*****.** Gli amministratori sono perciò obbligati a monitorare in modo costante la **situazione patrimoniale ed economica anche durante l'esercizio,** in ragione del livello di diligenza minimo a cui sono tenuti. Agendo in tal modo si sarebbe evitata una ulteriore **illegittima** prosecuzione dell'attività di gestione (allorché il capitale di rischio era ormai venuto meno), così da mettere in evidenza subito la crisi e impedendo che l'azienda restasse sul mercato. **Continuare dunque un'attività caratterizzata dall'eccedenza di costi sui ricavi – QUANDO NON CIRCOSTANZIATA (es. STARTUP, Nota integrativa?), integra una situazione di complessiva "mala gestio tout court". Il danno riconducibile a detto comportamento è quantificabile, secondo il Tribunale di Roma, in base alle perdite legate alla prosecuzione della gestione caratteristica [….] con riduzione del patrimonio netto della società.**

Tribunale di Catania - sez. imprese - sent. n. 2921/2019 del 6.7.2019 L'amministratore unico di una società a responsabilità limitata, in caso di ripetute perdite di esercizio, mai ripianate, e di azzeramento del capitale della società, il quale **ometta di attivare il meccanismo** di cui all'art. 6 L.F., con conseguente mancata applicazione degli istituti di cui agli artt. 54 e ss. L.F. volti al consolidamento della situazione di dissesto patrimoniale, **risponde a titolo risarcitorio**, nell'azione ex art. 146 L.F. incoata dal curatore del fallimento, della differenza tra il patrimonio negativo esistente al momento della manifestazione chiara e inequivoca dell'insolvenza e quello esistente al momento della dichiarazione di fallimento.

Uncompliance & Quantificazione del danno e accrual earning management

i costi di "start-up"
[……..] i costi relativi all'ampliamento della società, inteso come una vera e propria espansione della stessa in direzioni ed in attività precedentemente non perseguite, ovvero verso un **ampliamento anche di tipo quantitativo** ma di misura tale da apparire straordinario e che pertanto attiene ad un nuovo allargamento dell'attività sociale.

"costi di sviluppo" possono comprendere:
– i costi per la progettazione, la costruzione e la verifica di prototipi o modelli che precedono la produzione o l'utilizzo degli stessi;
– i costi per la progettazione di mezzi, prove, stampi e matrici concernenti la nuova tecnologia;
– i costi per la progettazione, la costruzione e l'attivazione di un impianto pilota che non è di dimensioni economicamente idonee per la produzione commerciale;
– **i costi per la progettazione, la costruzione e la prova di** materiali, progetti, prodotti, **processi**, sistemi o **servizi nuovi** o migliorati;
– i costi per l'applicazione della ricerca di base.



Convenienza per:

4.0

PNRR

Sfruttam. ACE

Adeguati assetti, compliance e adeguatezza degli strumenti Software

Tra gli elementi che maggiormente caratterizzano il sistema di contabilità generale c'è l'individuazione di KPIs in grado di **qualificare il livello di adeguatezza dell'assetto contabile**.

Gli aspetti che rappresentano la struttura portante del sistema di contabilità generale sono rappresentati da:

(i) **livello di competenza delle risorse** professionali impiegate

(ii) **capacità del software gestionale in uso di soddisfare le esigenze informative**

(iii) **adozione di appropriate procedure interne con individuazione, per ogni ciclo aziendale, delle attività operative e delle relative modalità di svolgimento**

OIBR – Organismo Italiano di Business Reporting

SW incentivante o abilitante? (es. compliance: è possibile tenere tutto sotto controllo e dimostrare il presidio SENZA uno strumento digitale?)

Esempio inadeguatezza strumenti

Contabilità ▸ Report Azienda

Da: 01.01.2024 A: 31.12.2024

Includi fuori bilancio: ☐

Azienda

[Mostra/Nascondi elementi spenti]

FUNZIONAMENTO

- FUNZIONAMENTO
  - (ante 2023) AMMINISTRAZIONE
  - GENERICO

BU OPERATIVE

- GOVERNANCE & COMPLIANCE
  - (ante 2023) CONSULENZE NORMATIVE
  - (ante 2023) CONSULENZE COGENTI
  - (ante 2023) CONSULENZE DI BUSINESS MANAGEMENT
  - (ante 2023) ATTIVITA INDIRETTE CONSULTING
  - PORTFOLIO NR. 1 (Gabriele)
  - PORTFOLIO NR. 2 (Mary)
  - PORTFOLIO nr. 3 (Ale)
  - PORTFOLIO nr. 4 (Giovanna)
  - INNOVATION (RM)
  - STAFF OPERATION (RM)
  - SALES&PROJECT MANAGEMENT (RM)
  - CEO (RM)
  - BACKOFFICE (RM)
- ENGAGE PRODUCTS
  - INSEGNISTICA
  - DIGITAL DISPLAY
  - FUEL
  - FOTOFLUORIMETRO
  - SERVICES
  - (ante 2023) EFM
  - (ante 2023) ATTIVITA INDIRETTE PRODUZIONE
  - STAFF OPERATION (PG)
  - CEO (PG)
- BU CEO & EXTRA PROVENTI
  - BU CEO

Azienda *(report basato su CdA)*

Scarica XLS

Stampa

	Gennaio 2024						Progressivo (01/01/2024 - 31/12/2024)					
	Budget		Consuntivo		Scostamenti		Budget		Consuntivo		Scostamenti	
	EUR	%	EUR	%	EUR	%	EUR	%	EUR	%	EUR	%
Ricavi (Da contabilizzare)			1.695,00 €	66,27 %	0,00	0,00 %			1.695,00 €	39,79 %	0,00	0,00 %
Ricavi fatturati			862,89 €	33,73 %	0,00	0,00 %			2.565,29 €	60,21 %	0,00	0,00 %
Totale Ricavi	**66.372,58 €**	**100,00 %**	**2.557,89 €**	**100,00 %**	**-63.814,69 €**	**-96,15 %**	**783.625,00 €**	**100,00 %**	**4.260,29 €**	**100,00 %**	**-779.364,71 €**	**-99,46 %**
Materiale (Da movimentazione)	4.683,87	7,06 %	1.242,12 €	48,56 %	-3.441,75	-134,55 %	55.300,00	7,06 %	1.242,12 €	29,16 %	-54.057,88	-1.268,88 %
Fatture (Da contabilizzare)	0,00	0,00 %	5.201,69 €	203,36 %	5.201,69	203,36 %	0,00	0,00 %	5.201,69 €	122,10 %	5.201,69	122,10 %
Manodopera diretta (ore lavoro)	14.924,85	22,49 %	998,91 €	39,05 %	-13.925,94	-544,43 %	176.210,00	22,49 %	998,91 €	23,45 %	-175.211,09	-4.112,66 %
(ante 2023) Licenze Software per commessa	0,00	0,00 %	44,29 €	1,73 %	44,29	1,73 %	0,00	0,00 %	260,00 €	6,10 %	260,00	6,10 %
(ante 2023) Consulenze su commessa	0,00	0,00 %	97,31 €	3,80 %	97,31	3,80 %	0,00	0,00 %	671,74 €	15,77 %	671,74	15,77 %

(i) Suddivisione budget & reporting per settore (o per oggetto di calcolo, o per più oggetti di calcolo)
(ii) Rettifiche (es. costo personale, rendicontazioni attività complesse)

Esempio inadeguatezza strumenti

Contabilità ▸ Crediti ▸ Crediti verso clienti

Importa scadenze crediti Sfoglia... Nessun file selezionato.

Filtra Stampe dettagliate

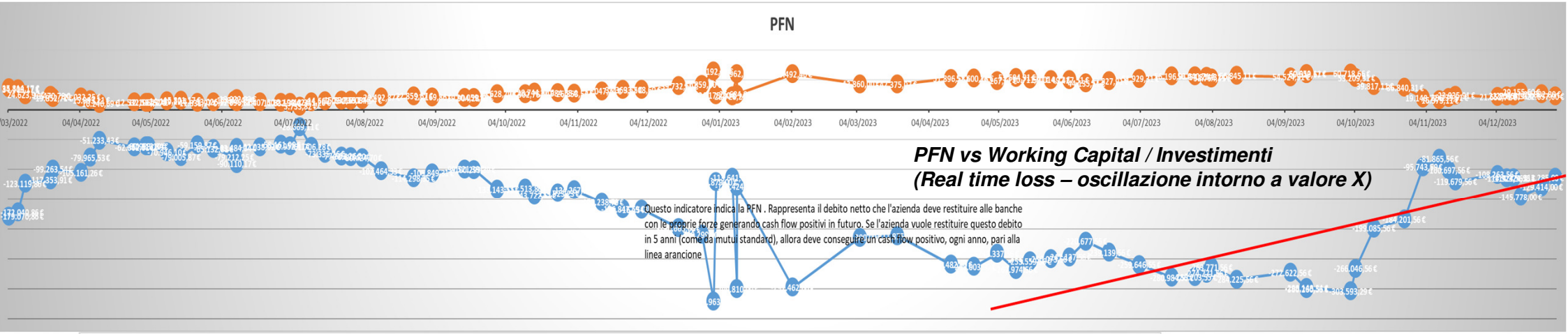
ID	DESCRIZIONE	AFFIDO	DARE	AVERE	SALDO	
123	Azienda Ospedaliero-Universitaria Policlinico Umberto I	0,00 €	135.765,01 €	75.543,74 €	60.221,27 €	Partitario
18	APPALTI E COSTRUZIONI MINERVA S.R.L.	0,00 €	118.474,20 €	90.101,70 €	28.372,50 €	Partitario
417	TECNOLOGIE MECCANICHE APPLICATE SRL	0,00 €	37.088,00 €	17.738,80 €	19.349,20 €	Partitario
61	RM ITALIANTINCENDI	0,00 €	138.073,03 €	119.383,24 €	18.689,79 €	Partitario
108	JUST 4 BRANDING srl	0,00 €	29.463,00 €	17.787,60 €	11.675,40 €	Partitario
47	EFM SPA	0,00 €	89.360,28 €	78.684,68 €	10.675,60 €	Partitario
26	FOUKIS PANAGIOTIS & CO	0,00 €	86.427,63 €	77.032,54 €	9.395,09 €	Partitario
431	PARFOIS ITALIA S.R.L.	0,00 €	56.199,30 €	47.049,30 €	9.150,00 €	Partitario
460	GRAFOX S.R.L.	0,00 €	17.908,87 €	9.510,39 €	8.398,48 €	Partitario
467	Azienda per I Beni Comuni di Latina	0,00 €	23.340,11 €	15.790,30 €	7.549,81 €	Partitario
416	GIUNTI SRL	0,00 €	21.960,00 €	14.457,00 €	7.503,00 €	Partitario
43	EFFEVI SNC di Falciani e Viti	0,00 €	66.564,42 €	59.417,66 €	7.146,76 €	Partitario

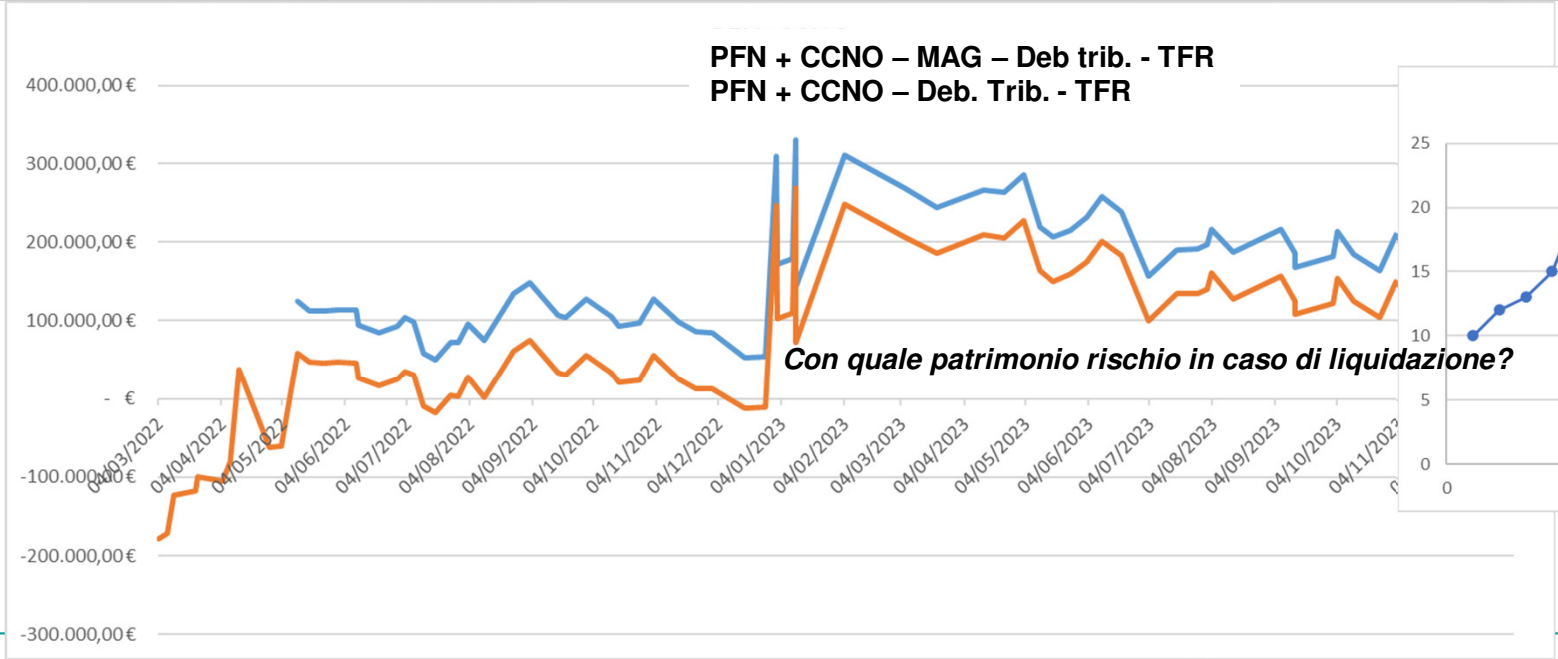
(i) Aging crediti/debiti per oggetto di calcolo ? Qual è il settore che assorbe più working capital ? – Investimenti e ritorno

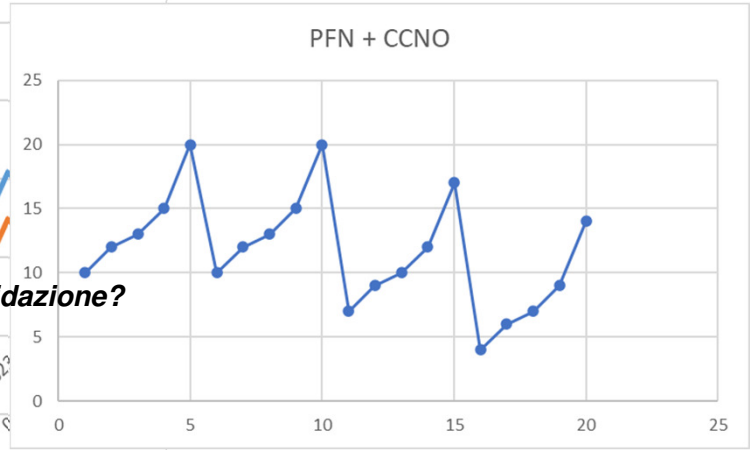
(ii) Scorporo tra i fornitori dei flussi di cassa al servizio degli investimenti e dell'operatività

PFN e indice simulazione liquidazione

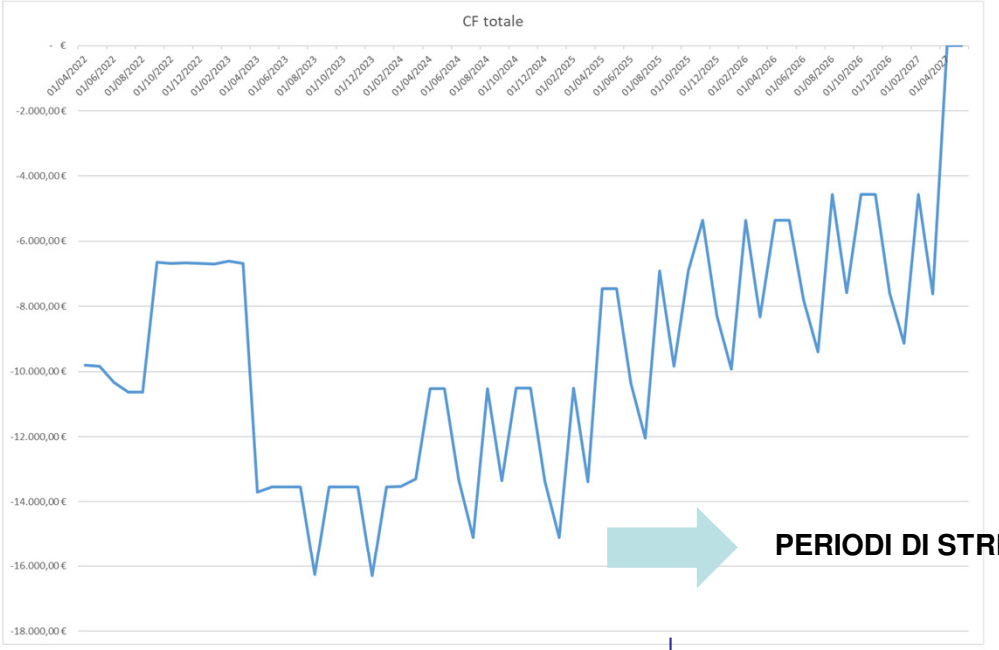
SPESSO I SISTEMI NON CONSENTONO DI:





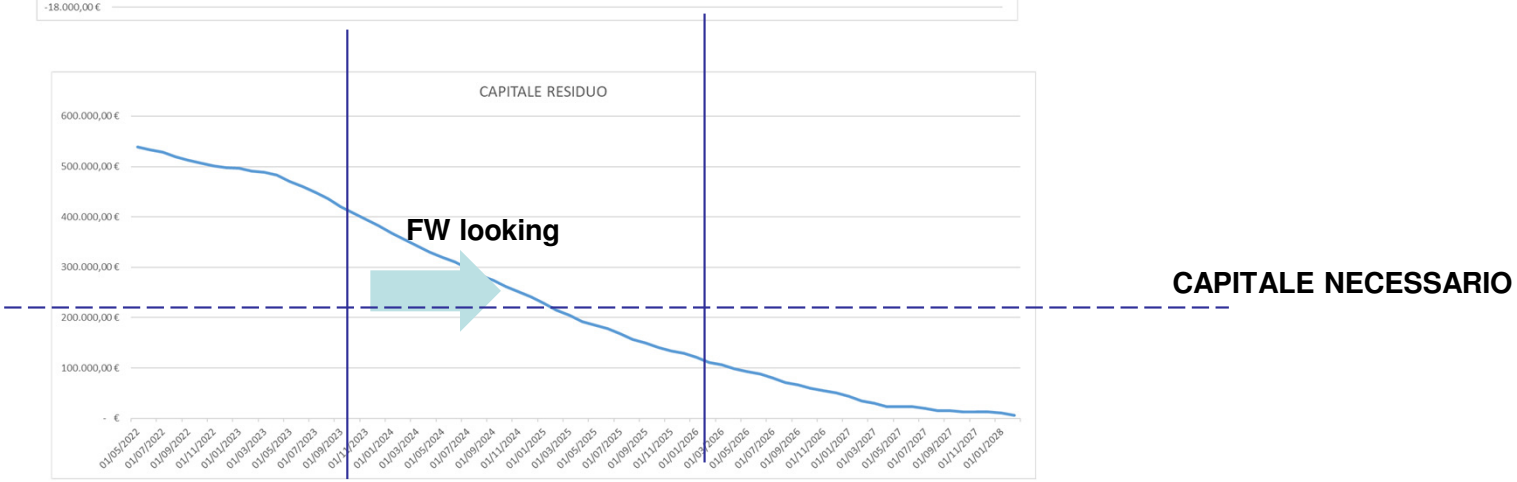


Stato rimborsi debiti finanziari e tributari, costi oneri finanziari



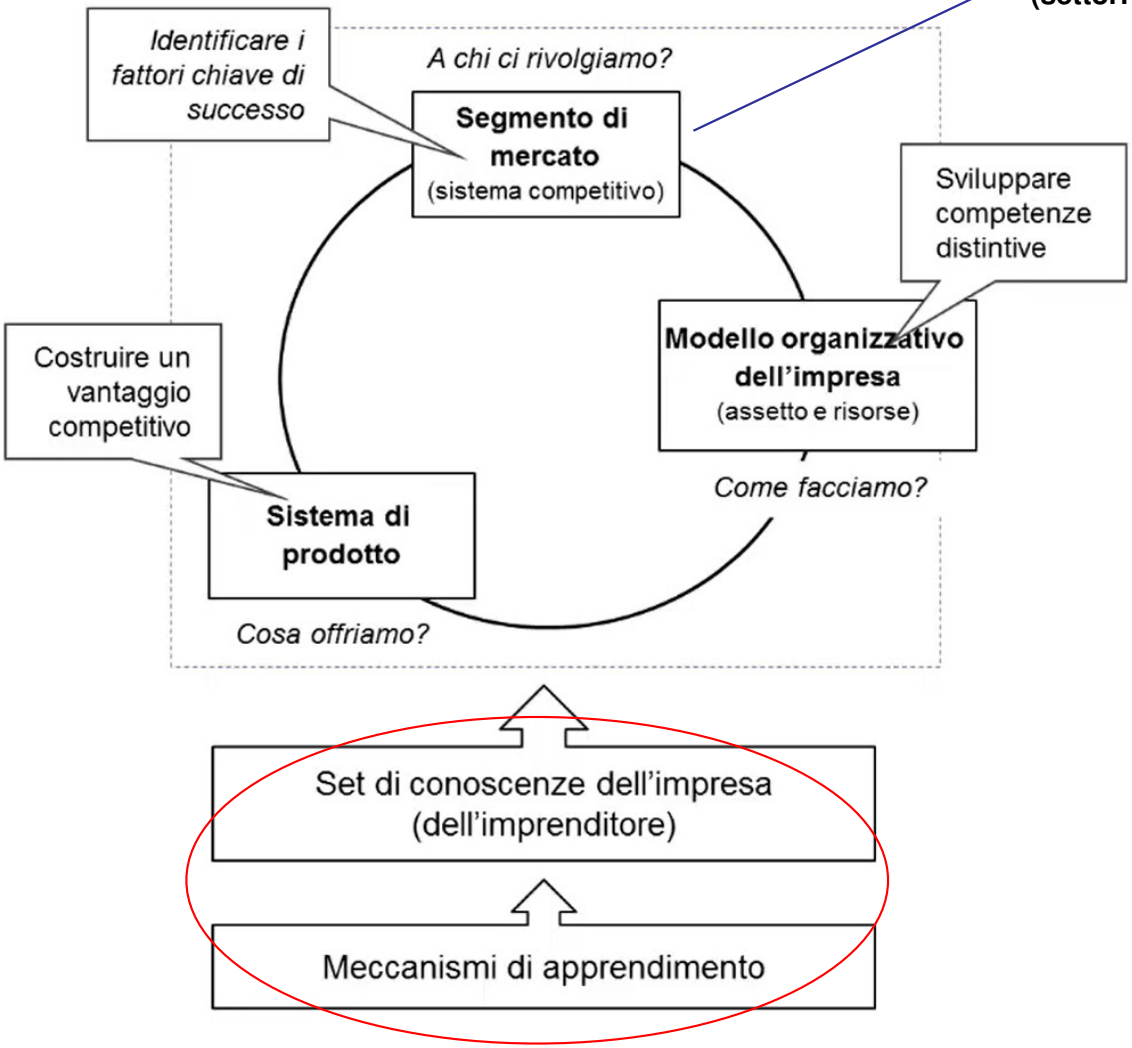
GOVERNO COMPOSIZIONE DEBITO

(i) Breve termine
(ii) Tributario
(iii) Lungo termine
(iv) Leasing



Assetto organizzativo

Coerente con competizione PMI?
(settori frammentati, distretti industriali,…)



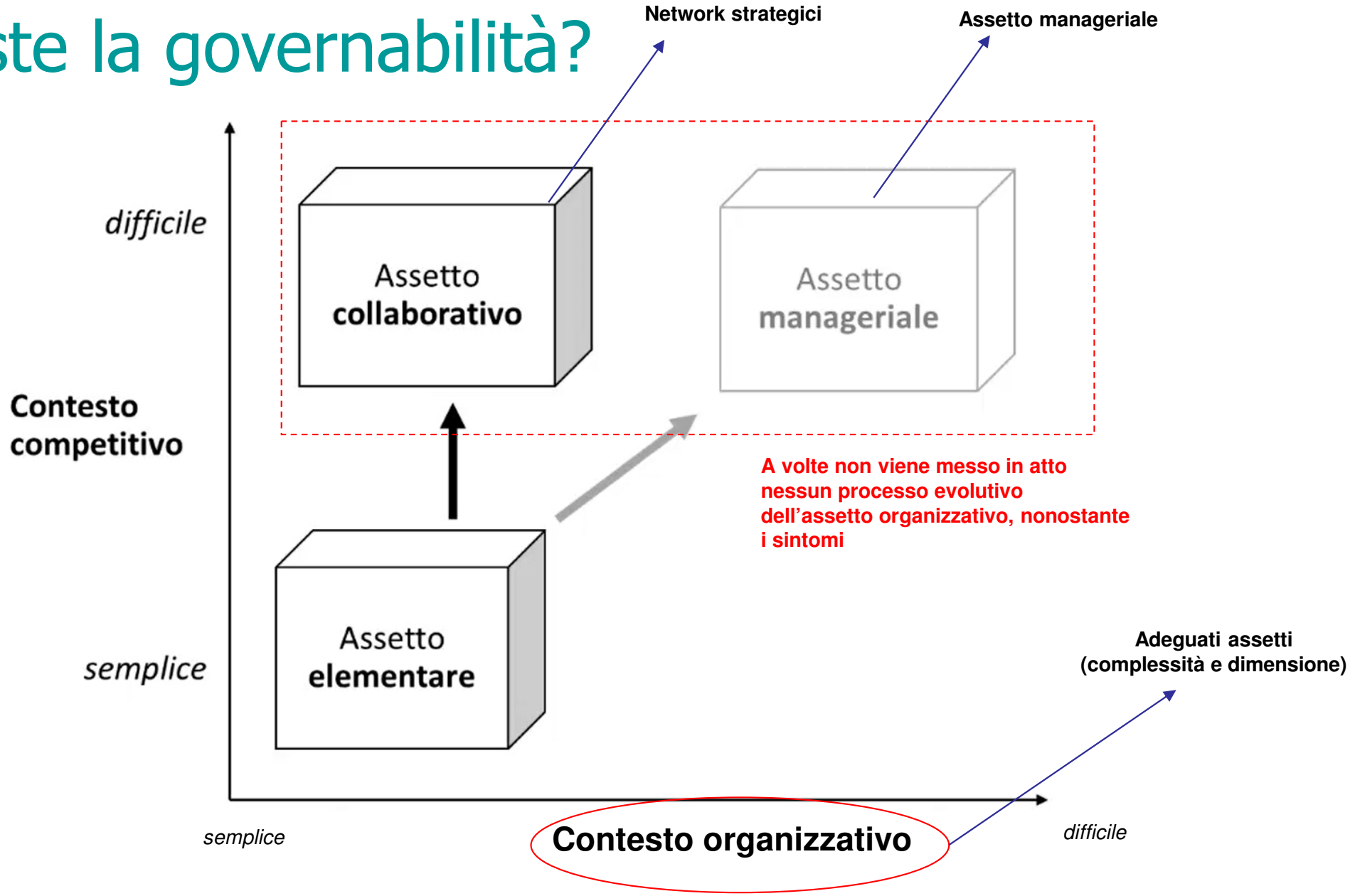
Ciclo Norman

Assetto organizzativo

Fonti del vantaggio competitivo

(Porter, 1985)

Esiste la governabilità?



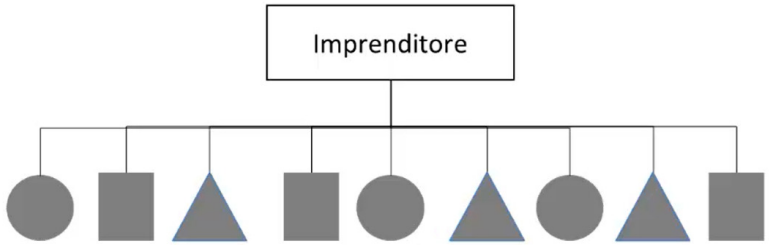
Assetto elementare vs manageriale vs divisionale

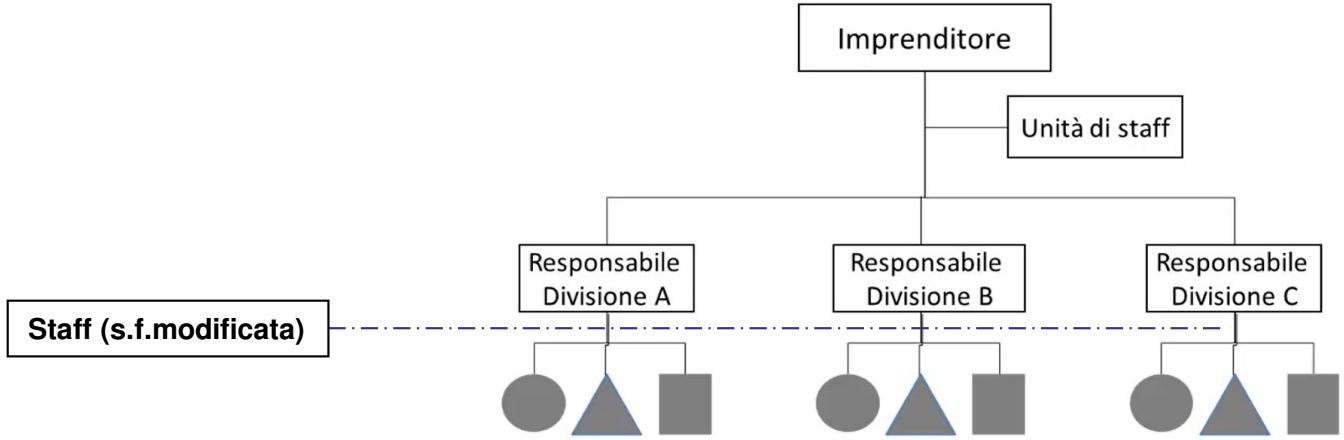
SINTOMI:

- **Inefficienze organizzative**
- **Perenne stato di affanno**
- **Deficit di tempo dell'imprenditore**
- **Errori frequenti**
- **Clima organizzativo non positivo**
- **Defezioni**
- **Opportunità perse**

REQUISITO NECESSARIO:

- **Consapevolezza dell'imprenditore e partecipazior dei collaboratori**





Assetti organizzativi: Competenze e attitudine del management

PONDERAZIONE DELLE RISPOSTE

- Partendo dalla prima casella in alto a destra della griglia e, andando verso sinistra, assegnare un punto per ogni 'D' che hai cerchiato nelle caselle con il fondo grigio.
- Allo stesso modo, assegnare un punto per ogni 'A' che hai cerchiato nelle caselle con il fondo bianco.

Poi somma il totale dei punti della riga e segnalo a margine.

Fai la stessa cosa con le altre 8 righe, sommando i punti di ciascuna allo stesso modo.

- Fatto questo, copiare i punteggi di ciascuna riga nella tabella seguente:

RIGA 1:	RIGA 2:	RIGA 3:
RIGA 4:	RIGA 5:	RIGA 6:
RIGA 7:	RIGA 8:	RIGA 9:

- Ora somma il totale della riga 1 e della riga 6 insieme: questo è il punteggio della Sezione 1.

SEZIONE 1: _____

Il totale della riga 3 ti da il punteggio per la Sezione 2.

SEZIONE 2: _____

La somma del totale della riga 5 e della riga 8 è relativo alla Sezione 3.

SEZIONE 3: _____

La somma dei punteggi della riga 2 e della riga 9 fornisce il punteggio della Sezione 4.

SEZIONE 4: _____

La somma dei punteggi della riga 4 e della riga 7 fornisce il punteggio della Sezione 5.

GRIGLIA DELLE RISPOSTE

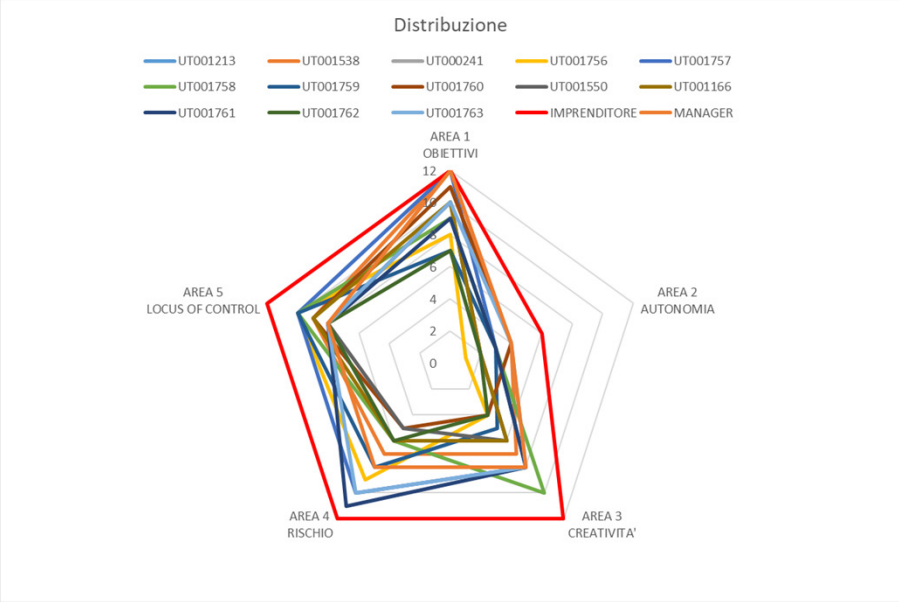
Trascrivete ora nella griglia che segue le risposte che avete dato, cerchiando la A o la D (a seconda di come avete risposto) nelle caselle corrispondenti alle varie domande. Si comincia con la domanda 1, che è in alto nell'ultima colonna a destra, poi procedendo verso il basso e quindi spostandosi nella colonna adiacente a sinistra. Si ultima così l'immissione delle risposte nella ultima casella in basso della prima colonna a sinistra...

46 A D	37 A D	28 A D	19 A D	10 A D	1 A D
47 A D	38 A D	29 A D	20 A D	11 A D	2 A D
48 A D	39 A D	30 A D	21 A D	12 A D	3 A D
49 A D	40 A D	31 A D	22 A D	13 A D	4 A D
50 A D	41 A D	32 A D	23 A D	14 A D	5 A D
51 A D	42 A D	33 A D	24 A D	15 A D	6 A D
52 A D	43 A D	34 A D	25 A D	16 A D	7 A D
53 A D	44 A D	35 A D	26 A D	17 A D	8 A D
54 A D	45 A D	36 A D	27 A D	18 A D	9 A D

GENERAL ENTREPRISING TENDENCY (GET) Test – *CERSI (dimostrare di averlo fatto)*

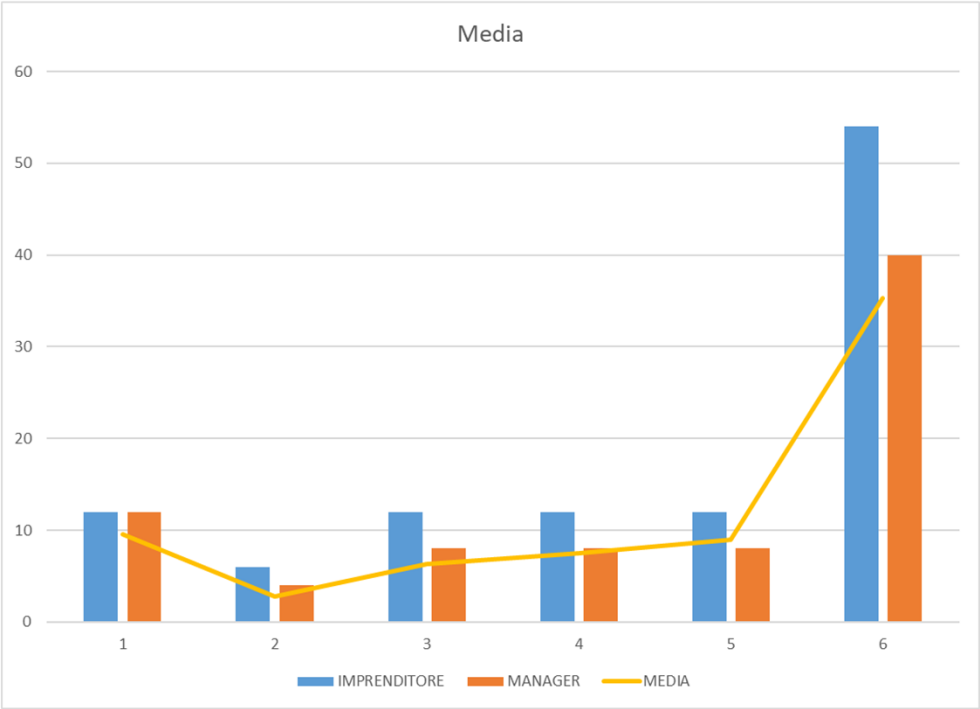
Assetti organizzativi: Competenze e attitudine del management

	AREA 1 OBIETTIVI	AREA 2 AUTONOMIA	AREA 3 CREATIVITA'	AREA 4 RISCHIO	AREA 5 LOCUS OF CONTROL	GET
UT001213						
UT001538	12	4	7	7	9	39
UT000241						
UT001756	8	1	4	9	10	32
UT001757	12	3	8	10	10	43
UT001758	9	3	10	6	10	38
UT001759	7	3	5	8	10	33
UT001760	11	4	4	5	9	33
UT001550	10	2	6	5	8	31
UT001166	10	2	6	6	9	33
UT001761	9	3	8	11	8	39
UT001762	7	2	4	6	8	27
UT001763	10	4	8	10	8	40

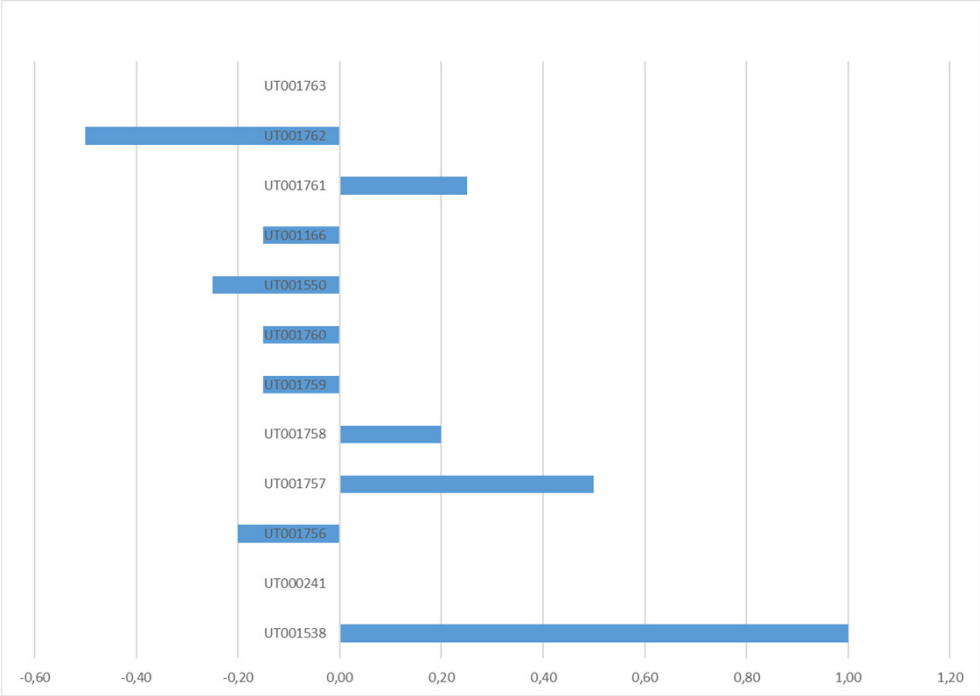


Focalizzazione su caratteristiche manageriali: Senza attitudine non è posssibile l'evoluzione

Assetti organizzativi: Competenze e attitudine del management



Media ok



Risultati puntuali (risorse chiave?)

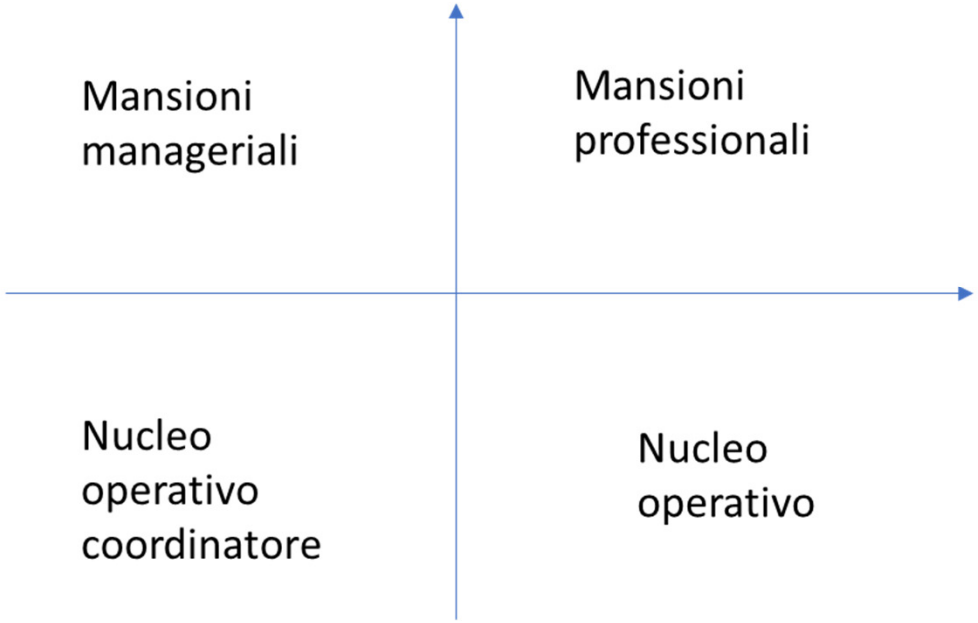
Parametri di progettazione delle mansioni (mansionario)

A quali temi occorre prestare attenzione per organizzare una PMI?

1. Specializzazione verticale
2. Specializzazione orizzontale

Mintzberg

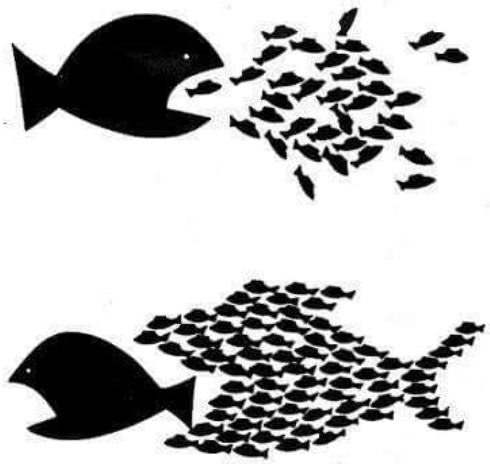
Sistemi diversi di:
- formalizzazione
- formazione
- premialità
- selezione e valutazione



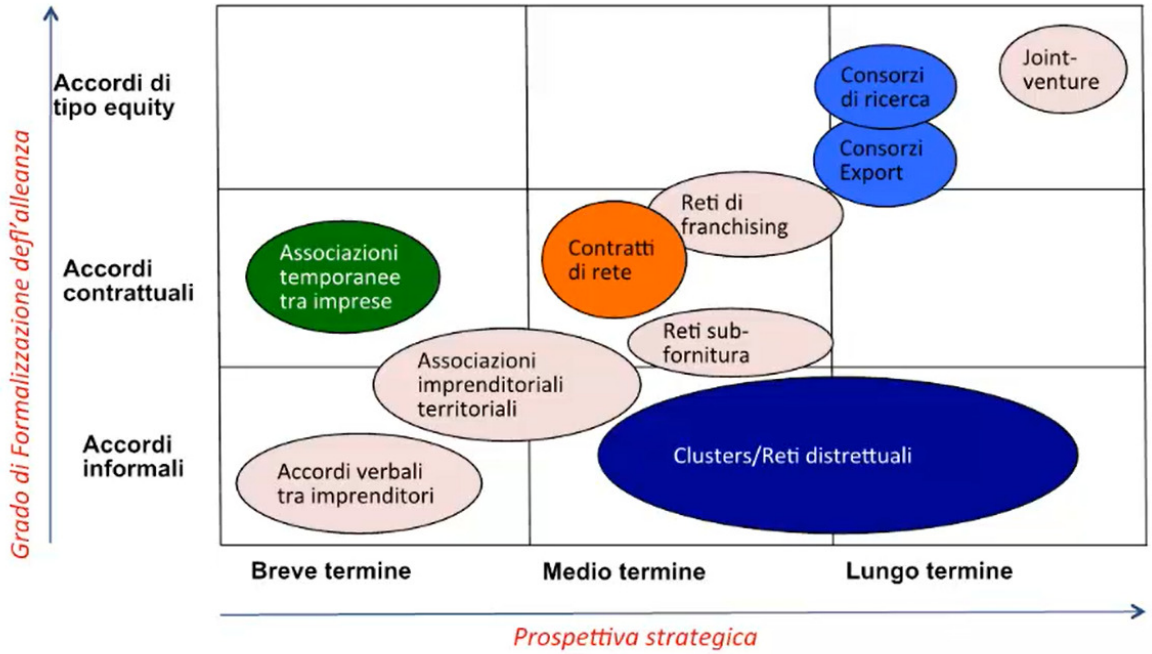
Approccio per processi

Network strategici

Se non si vuole virare su un assetto manageriale…



- I network strategici sono vere e proprie reti di impresa. Si configurano **come relazioni inter-organizzative durevoli** e che devono avere un significato strategico per le imprese partecipanti
- Sono composte da: (i) gli **attori**; (ii) i **legami**; (iii) i **flussi** (materiali o immateriali); (iv) i **meccanismi regolatori** (formali o informali)
- E' necessario un «**network facilitator**»
- Le relazioni, quando durevoli, aumentano efficienza e competitività creando forme intermedie tra **gerarchia e**



1) **Opportunismo retisti**
2) **Concorrenza**
3) **Visione**
4) **Tempo**

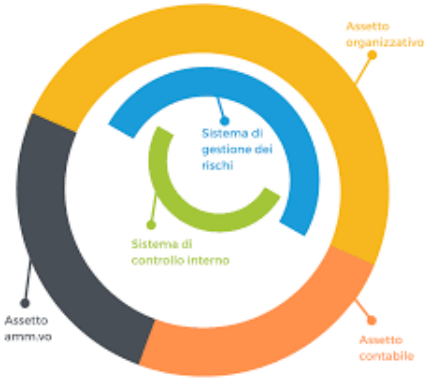
2. Adeguati assetti, massimizzazione del valore e shareholder theory

Adeguati assetti e massimizzazione del valore

Gli obiettivi di business continuity e la creazione di valore condiviso rappresentano **i pilastri fondamentali per qualsiasi entità aziendale che aspiri a prosperare nel lungo termine.**

Come questi obiettivi trovano un comune denominatore nella loro intrinseca connessione con gli adeguati assetti organizzativi e le strategie di sostenibilità d'impresa?

Compliance, valore, adeguati assetti



Compliance normativa e legislativa

Driver di valore di un'organizzazione

Adeguati assetti amministrativi, organizzativi e contabili

Strumenti IT

- **Incentivanti**
- **Fattori abilitanti?**

Adeguati assetti e massimizzazione del valore

Secondo la ***Teoria del Valore*** (Guatri), "*l'impresa, in una economia di mercato, perdura e si sviluppa solo generando nuovo valore: perciò la creazione di valore è la ragione essenziale della sua sopravvivenza a lungo termine*" -> ***Value seeking attitude*** ***VAN 0 non è sopravvivenza***

I fondamenti sono:

Consapevolezza che l'impresa, inevitabilmente, nel corso del suo ciclo di vita dovrà affrontare momenti di crisi, segue necessità del "***risanamento permanente***"

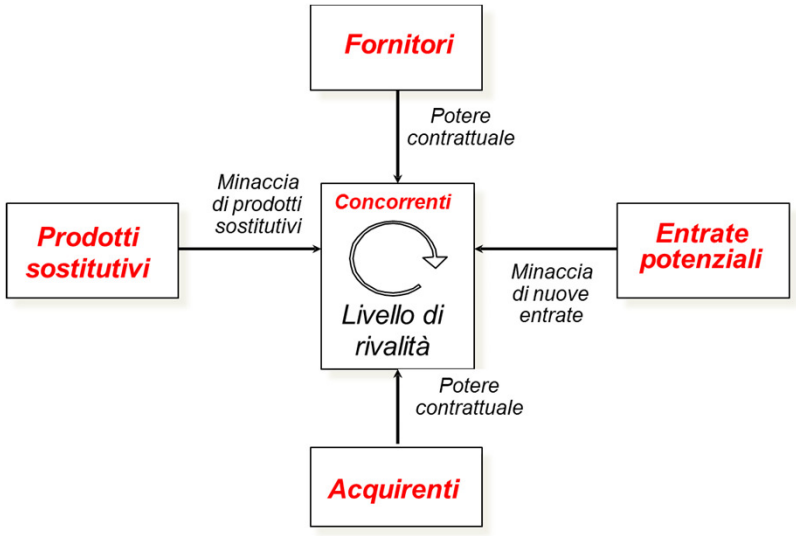
Check list particolareggiata per redazione piano di risanamento: da fare per capire «quanto» scostamento ho rispetto alla crisi

La crisi può essere correlata sia ad eventi aziendali ma anche al mutamento dell'ambiente esterno

Il risanamento, specularmente, è la ripresa della capacità di generare valore, correlata o conseguente, alla rinnovata sintonia anche con l'ambiente esterno

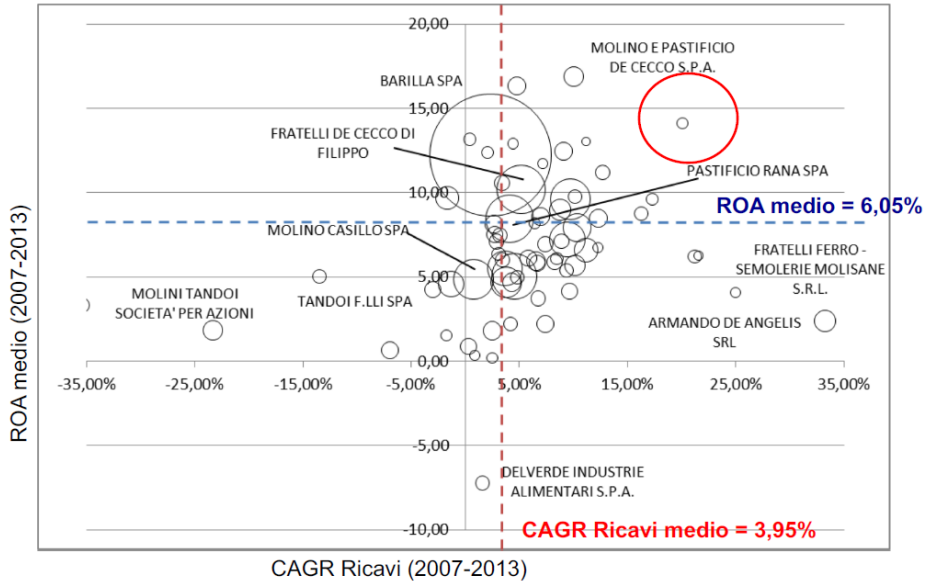
Teoria neoclassica e generazione massimo valore

La teoria neoclassica dell'impresa collega lo sviluppo e la sopravvivenza dell'impresa alla capacità di generare il massimo profitto dalla **combinazione di più fattori produttivi (RBV of the firm)**.



Eppure… è possibile avere successo!

Analisi delle performance delle 68 principali imprese del comparto Pasta in Italia 2007-2013



Mix risorse strategiche e competenze distintive (complementarietà, trasversalità)

PIANO INDUSTRIALE = investimento per acquisizione, difesa o sviluppo di risorse strategiche e competenze distintive

Teoria neoclassica e generazione massimo valore

INFOs | DECISIONE | OUTPUT

La teoria neoclassica del valore porta ad attribuire particolare rilevanza ai processi di accountability, nell'assunzione che i **comportamenti** siano legati a **decisioni razionali** accettate in base ad una **corretta rilevazione delle informazioni chiave**.

Dalle **elaborazioni conseguenti** deriva la ricerca dell'ottimale impiego dei fattori produttivi secondo loro **combinazioni** atte a **massimizzare l'equazione del valore**.

Questo approccio che tende a restringere le variabili alla disponibilità dei fattori produttivi e ai processi di elaborazione degli stessi, in un contesto competitivo retto da comportamenti razionali, ha influenzato fortemente la letteratura sul risanamento dagli albori fino alla metà degli anni '80.

L'Agency Theory approfondisce il sinallagma che lega il management agli stakeholders. Il raggiungimento dell'obiettivo, quindi, della massimizzazione del profitto, è conseguenza di un **processo di allineamento fra gli interessi dei portatori del capitale finanziario e quelli del management,** interessi che possono anche differire (comportamenti self-servicing / short-termism) dalla massimizzazione del valore

Definizione di valore: Stakeholder theory vs max value

Nei paesi industrializzati è in atto da più di un secolo un dibattito legato alla natura della governance aziendale

Domanda: How do we keep score? How do we measure better versus worse?

Se potessimo scegliere un criterio o una funzione-obiettivo da massimizzare, dalla quale poi dipenderebbero le scelte strategiche aziendali, quale dovrebbe essere?

Nella nostra economia, come si dovrebbe misurare la performance di un'Organizzazione? Attraverso quali parametri?

Il criterio per la miglior decisione è la massimizzazione del long-term value dell'impresa (asset in place - compresi intangibles + future opportunities).

N.B. Difficilmente il mercato riconoscerà ad un'impresa capacità di estrarre VAN da futuri investimenti se essa non è stata in grado di generare VAN dagli asset in place – eccezione startup

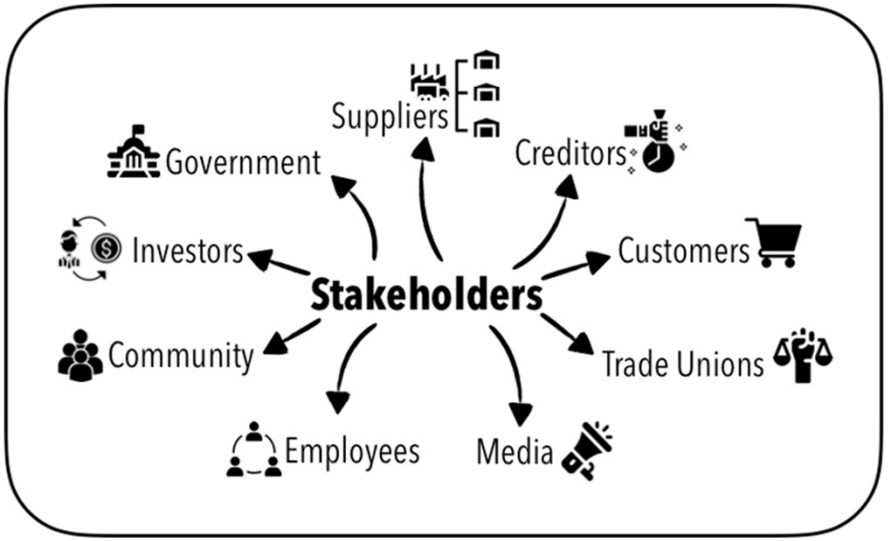
VS?

Il criterio per la miglior decisione è la «Stakeholder theory", per la quale il management deve orientare le proprie decisioni massimizzando gli interessi di tutti gli stakeholders che influenzano o sono influenzati dal welfare dell'impresa.

Il vero tema di dibattito è se le organizzazioni devono avere a una singola funzione obiettivo oppure una "scorecard"

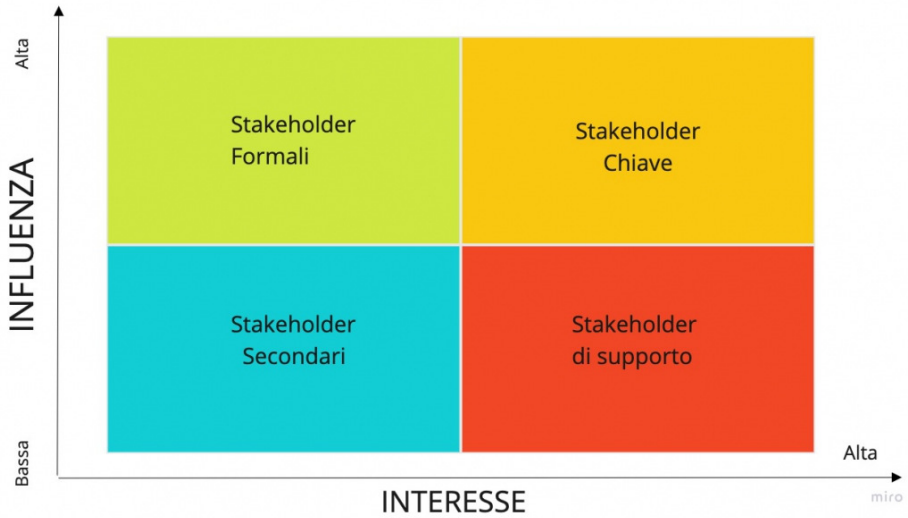
Stakeholder theory vs Max Value

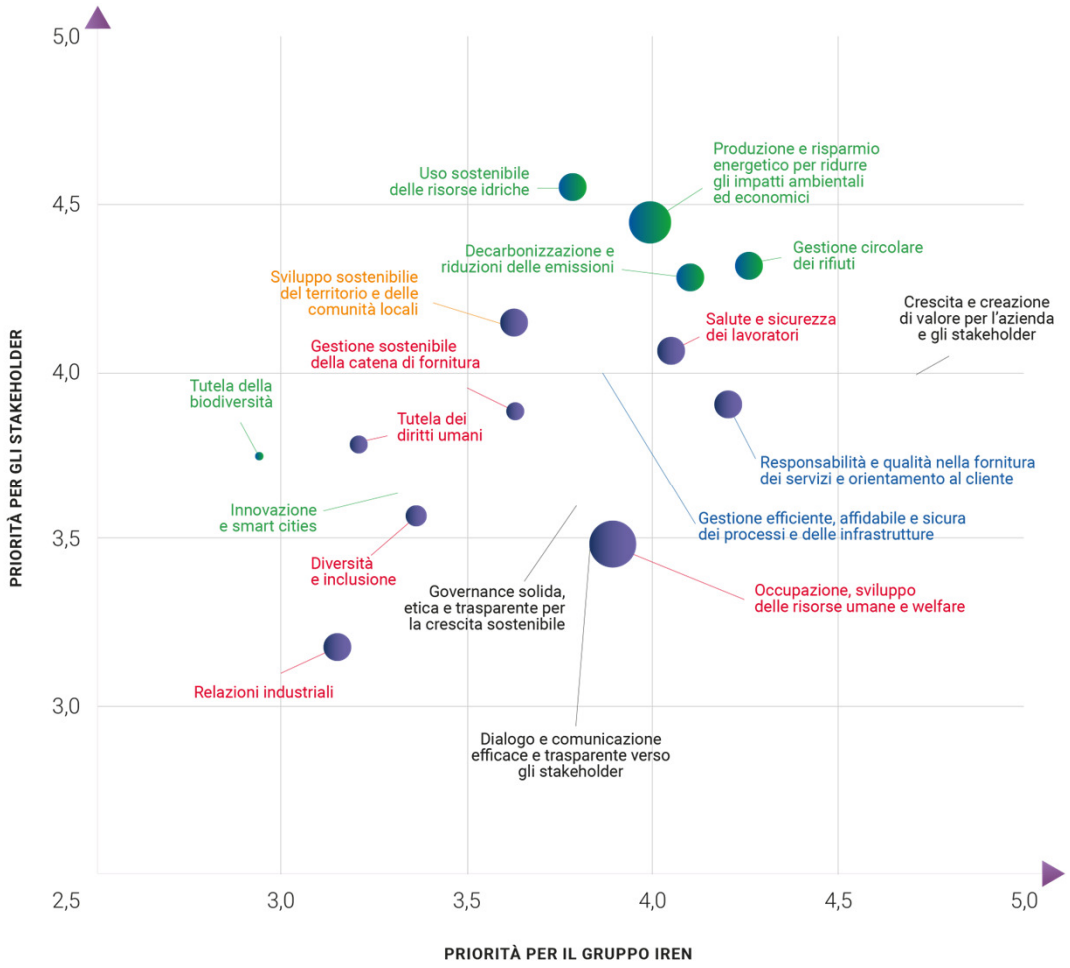
Stakeholder theory vs Max Value Theory?



1) **TROPPE FUNZIONI DA MASSIMIZZARE**
2) **QUALE STAKEHOLDER SCEGLIERE??**

Norme ISO: matrice materialità e stakeholder analysis





Norme ISO: matrice materialità e stakeholder analysis

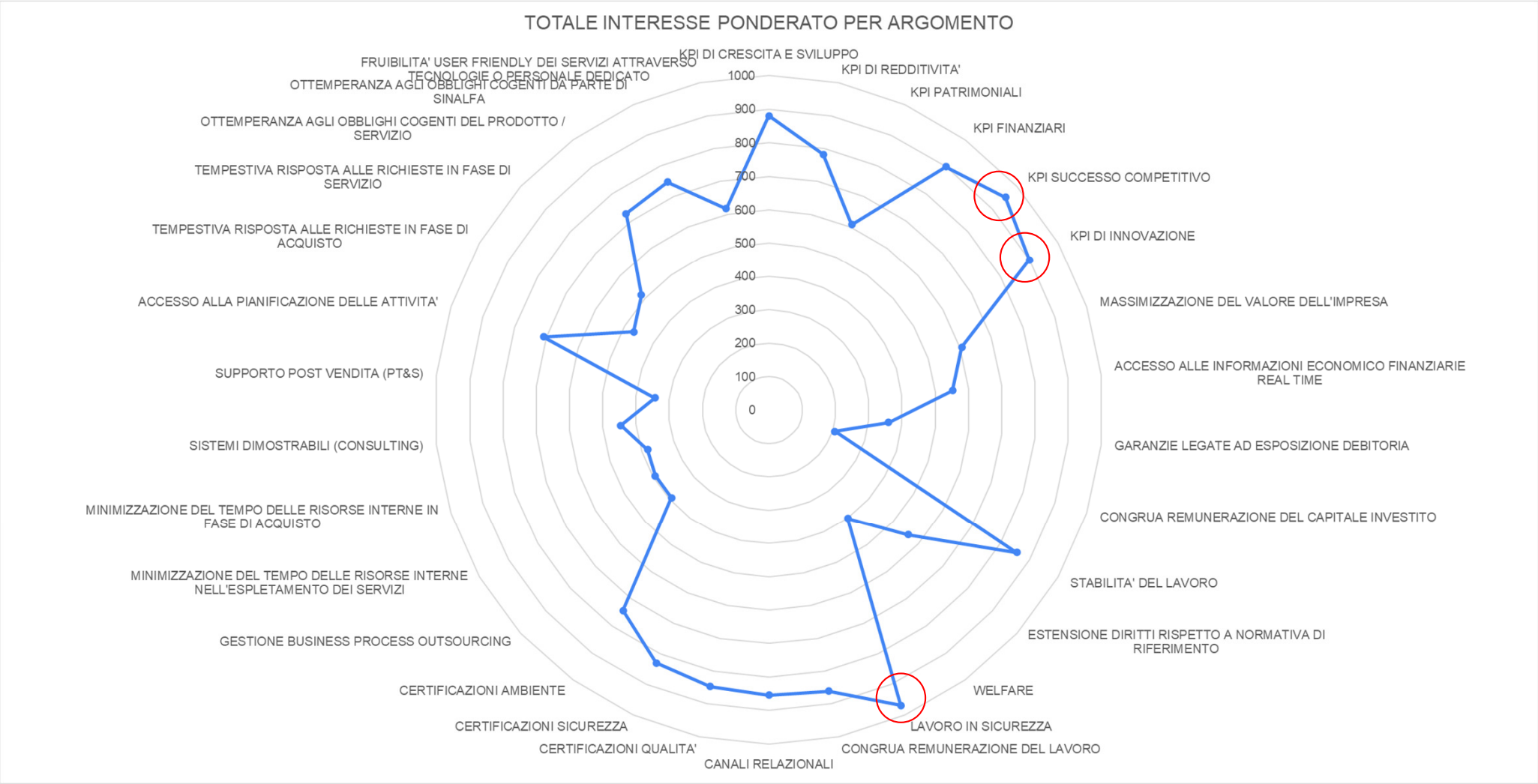
Sinalfa

Multidimensionalità influenza vs interesse

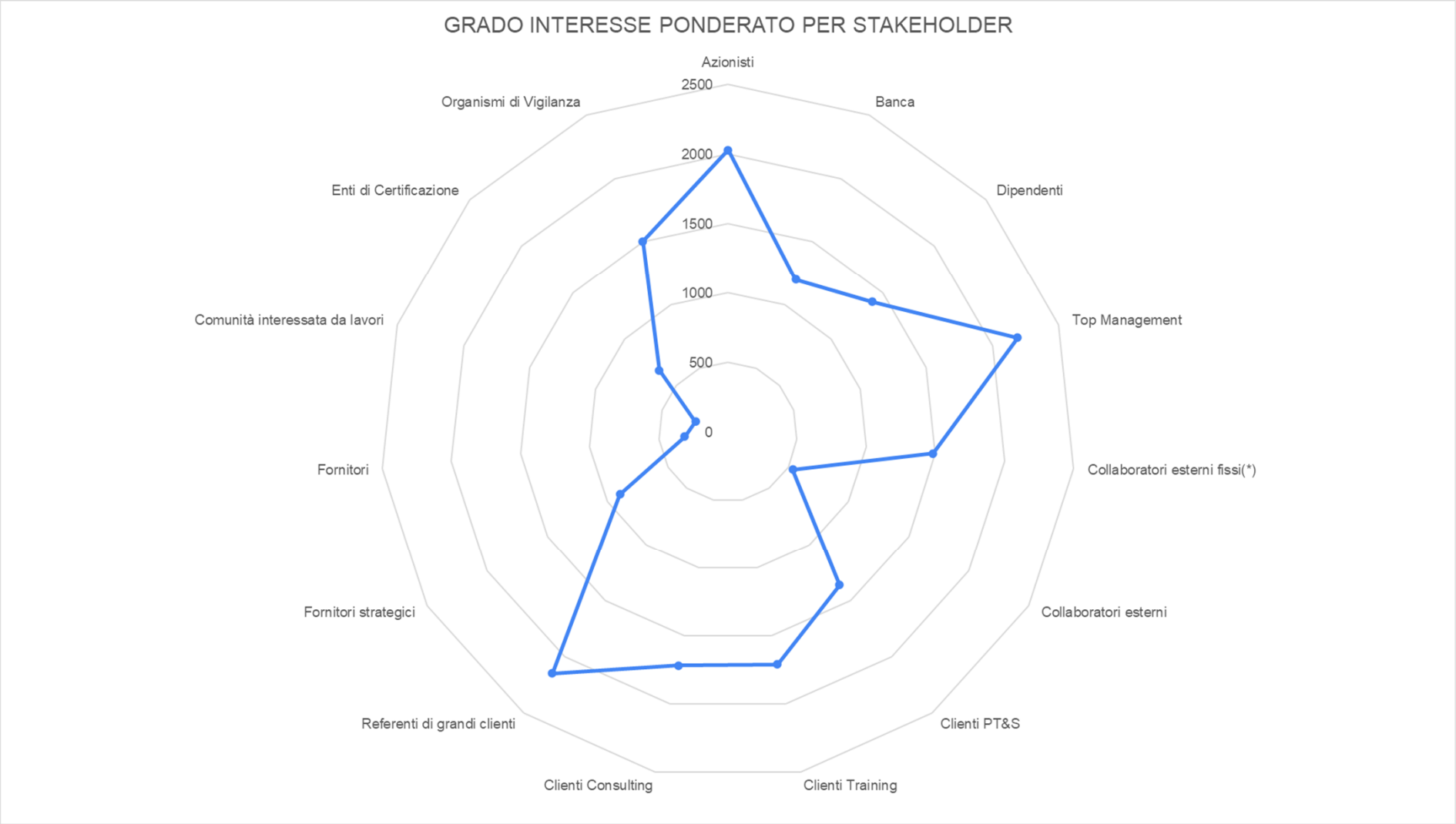
STAKEHOLDER + INFLUENZA	Azionisti	Banca	Dipendenti	Top Management	Collaboratori esterni fissi(*)	Collaboratori esterni	Clienti PT&S	Clienti Training	Clienti Consulting	Referenti di grandi clienti	Fornitori strategici	Fornitori	Comunità interessata da	Enti di Certificazione	Organismi di Vigilanza	Totale
	10	**10**	**7**	**10**	**7**	**4**	**7**	**9**	**9**	**10**	**8**	**3**	**6**	**8**	**9**	
KPI DI CRESCITA E SVILUPPO	10	8	7	9	9	6	7	7	7	9	8	6	0	8	7	880
KPI DI REDDITIVITA'	10	8	7	7	7	5	7	7	7	7	6	6	0	5	7	782
KPI PATRIMONIALI	10	8	4	5	5	4	5	5	5	5	2	2	0	5	7	609
KPI FINANZIARI	10	10	9	10	10	9	6	6	6	7	9	9	0	5	8	900
KPI SUCCESSO COMPETITIVO	10	8	9	10	10	8	10	10	10	10	5	5	0	5	7	953
KPI DI INNOVAZIONE	10	6	9	10	10	7	10	10	10	10	6	6	0	0	7	900
MASSIMIZZAZIONE DEL VALORE DELL'IMPRESA	10	8	4	8	5	0	5	5	5	5	5	5	0	0	6	607
ACCESSO ALLE INFORMAZIONI ECONOMICO FINANZIARIE REAL TIME	10	10	4	5	3	0	5	5	5	5	3	3	0	0	5	552
GARANZIE LEGATE AD ESPOSIZIONE DEBITORIA	10	10	4	1	1	0	2	2	2	2	0	0	0	0	5	360
CONGRUA REMUNERAZIONE DEL CAPITALE INVESTITO	10	10	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	207
STABILITA' DEL LAVORO	8	8	10	10	10	8	8	5	5	9	8	8	6	8	0	856
ESTENSIONE DIRITTI RISPETTO A NORMATIVA DI RIFERIMENTO	3	2	10	10	10	8	5	5	5	5	0	0	0	0	7	560
WELFARE	8	0	10	10	8	8	0	0	0	0	0	0	0	0	7	401
LAVORO IN SICUREZZA	10	6	10	10	10	10	10	6	8	9	8	4	9	4	9	969
CONGRUA REMUNERAZIONE DEL LAVORO	10	0	10	10	10	10	8	8	8	9	10	10	0	0	9	861
CANALI RELAZIONALI	10	0	8	8	8	8	7	7	9	10	8	6	6	7	7	854
CERTIFICAZIONI QUALITA'	8	6	4	6	6	4	10	10	10	10	7	7	0	10	6	847
CERTIFICAZIONI SICUREZZA	8	6	4	6	6	4	9	8	8	9	7	7	6	10	6	830
CERTIFICAZIONI AMBIENTE	8	6	4	6	6	4	6	6	6	6	7	7	6	10	6	743
GESTIONE BUSINESS PROCESS OUTSOURCING	0	0	5	5	5	0	4	9	7	10	0	0	0	0	0	392
MINIMIZZAZIONE DEL TEMPO DELLE RISORSE INTERNE NELL'ESPLETAMENTO DEI SERVIZ	0	0	5	5	5	5	4	6	9	9	0	0	0	0	0	393
MINIMIZZAZIONE DEL TEMPO DELLE RISORSE INTERNE IN FASE DI ACQUISTO	0	0	5	5	5	5	9	7	4	8	0	0	0	0	0	382
SISTEMI DIMOSTRABILI (CONSULTING)	0	0	7	7	7	7	0	0	10	7	0	0	0	0	10	446
SUPPORTO POST VENDITA (PT&S)	0	0	7	7	7	0	10	0	0	6	0	0	0	0	5	343
ACCESSO ALLA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITA'	10	0	9	10	10	6	0	10	10	10	0	0	0	0	8	709
TEMPESTIVA RISPOSTA ALLE RICHIESTE IN FASE DI ACQUISTO	0	0	8	8	8	0	10	10	5	7	0	0	0	0	0	467
TEMPESTIVA RISPOSTA ALLE RICHIESTE IN FASE DI SERVIZIO	0	0	8	8	8	0	10	10	8	9	0	0	0	0	0	514
OTTEMPERANZA AGLI OBBLIGHI COGENTI DEL PRODOTTO / SERVIZIO	10	0	6	8	8	3	10	8	9	7	5	5	0	0	10	728
OTTEMPERANZA AGLI OBBLIGHI COGENTI DA PARTE DI SINALFA	10	0	6	8	8	3	8	8	3	5	6	6	8	6	10	747
FRUIBILITA' USER FRIENDLY DEI SERVIZI ATTRAVERSO TECNOLOGIE O PERSONALE DED	0	0	6	7	7	3	10	10	10	10	2	2	0	0	8	617
TOTALE	203	120	200	219	212	135	195	190	191	215	112	104	41	83	167	19409

Norme ISO: matrice materialità e stakeholder analysis

Risorse scarse: aiuto nella <u>priorità</u>
<u>Ma non nell'individuazione dei driver di valore</u>



Norme ISO: matrice materialità e stakeholder analysis



Norme ISO: matrice materialità e stakeholder analysis

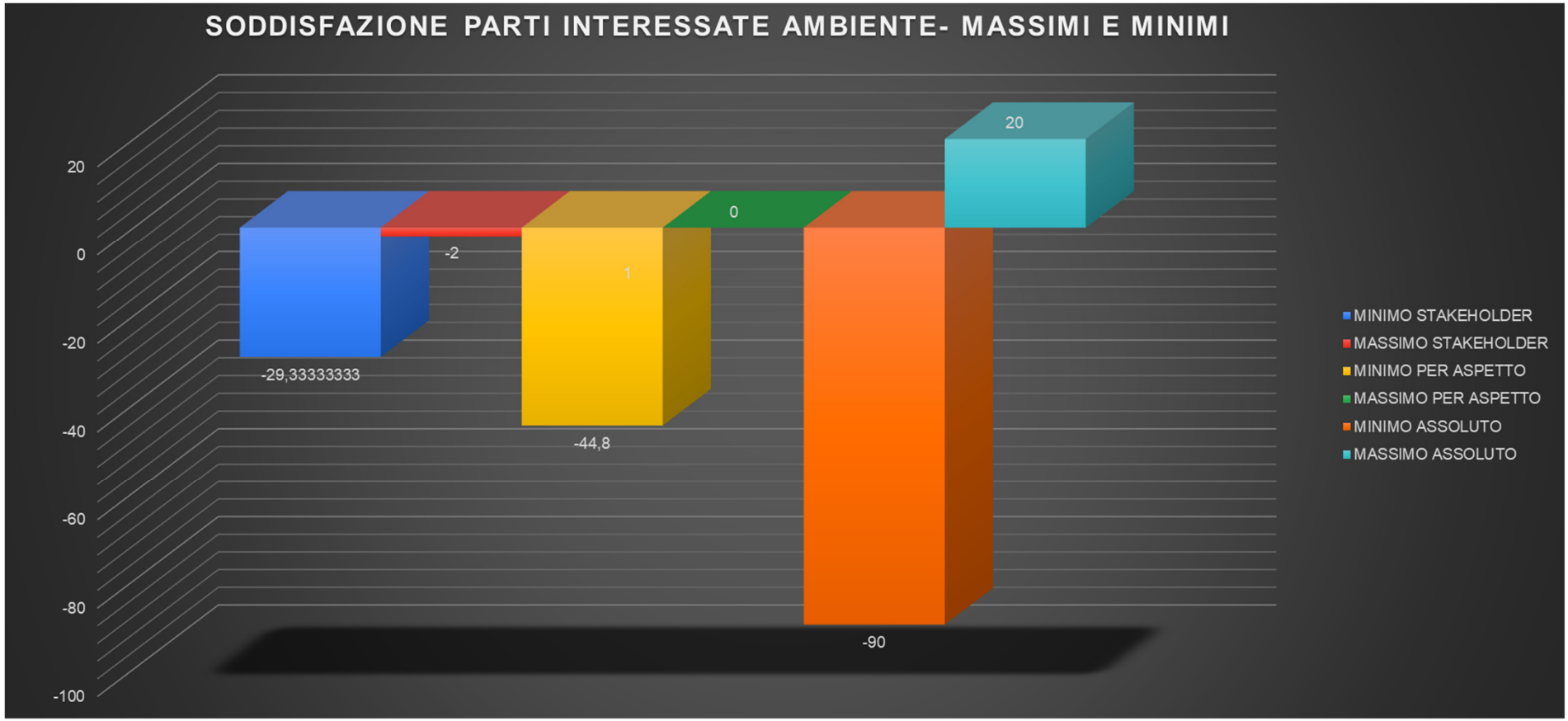
Sinalfa

Multidimensionalità rilevamento soddisfazione

STAKEHOLDER + INFLUENZA	Azionisti	Banca	Dipendenti	Top Management	Collaboratori esterni fissi(*)	Collaboratori esterni	Clienti PT&S	Clienti Training	Clienti Consulting	Referenti di grandi clienti	Fornitori strategici	Fornitori	Comunità interessata da lavori	Enti di Certificazione	Organismi di Vigilanza
	10	10	7	10	7	4	7	9	9	10	8	3	6	8	9
KPI DI CRESCITA E SVILUPPO	60,00%	125,00%	100,00%	100,00%	100,00%	66,67%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%
KPI DI REDDITIVITA'	60,00%	125,00%	85,71%	85,71%	85,71%	60,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%
KPI PATRIMONIALI	60,00%	125,00%	75,00%	80,00%	80,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%
KPI FINANZIARI	40,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	88,89%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%
KPI SUCCESSO COMPETITIVO	60,00%	75,00%	77,78%	70,00%	70,00%	75,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%
KPI DI INNOVAZIONE	80,00%	100,00%	66,67%	60,00%	60,00%	71,43%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
MASSIMIZZAZIONE DEL VALORE DELL'IMPRESA	50,00%	75,00%	50,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
ACCESSO ALLE INFORMAZIONI ECONOMICO FINANZIARIE REAL TIME	30,00%	60,00%	50,00%	60,00%	100,00%	0,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
GARANZIE LEGATE AD ESPOSIZIONE DEBITORIA	30,00%	70,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
CONGRUA REMUNERAZIONE DEL CAPITALE INVESTITO	20,00%	80,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
STABILITA' DEL LAVORO	87,50%	87,50%	50,00%	70,00%	70,00%	87,50%	62,50%	100,00%	100,00%	55,56%	75,00%	75,00%	66,67%	75,00%	0,00%
ESTENSIONE DIRITTI RISPETTO A NORMATIVA DI RIFERIMENTO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	87,50%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	57,14%
WELFARE	100,00%	0,00%	50,00%	50,00%	62,50%	75,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%
LAVORO IN SICUREZZA	70,00%	100,00%	50,00%	50,00%	50,00%	100,00%	80,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	88,89%	75,00%	88,89%
CONGRUA REMUNERAZIONE DEL LAVORO	50,00%	0,00%	50,00%	60,00%	60,00%	70,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	80,00%	80,00%	0,00%	0,00%	55,56%
CANALI RELAZIONALI	80,00%	0,00%	87,50%	87,50%	87,50%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	60,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
CERTIFICAZIONI QUALITA'	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%
CERTIFICAZIONI SICUREZZA	25,00%	33,33%	50,00%	33,33%	33,33%	0,00%	22,22%	25,00%	25,00%	22,22%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CERTIFICAZIONI AMBIENTE	25,00%	33,33%	50,00%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
GESTIONE BUSINESS PROCESS OUTSOURCING	0,00%	0,00%	80,00%	80,00%	80,00%	0,00%	100,00%	88,89%	100,00%	80,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
MINIMIZZAZIONE DEL TEMPO DELLE RISORSE INTERNE NELL'ESPLETAMENTO I	0,00%	0,00%	60,00%	60,00%	60,00%	80,00%	100,00%	100,00%	55,56%	77,78%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
MINIMIZZAZIONE DEL TEMPO DELLE RISORSE INTERNE IN FASE DI ACQUISTO	0,00%	0,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	44,44%	100,00%	50,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SISTEMI DIMOSTRABILI (CONSULTING)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SUPPORTO POST VENDITA (PT&S)	0,00%	0,00%	71,43%	71,43%	71,43%	0,00%	60,00%	0,00%	0,00%	66,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ACCESSO ALLA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITA'	30,00%	0,00%	55,56%	50,00%	50,00%	83,33%	0,00%	50,00%	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%
TEMPESTIVA RISPOSTA ALLE RICHIESTE IN FASE DI ACQUISTO	0,00%	0,00%	87,50%	87,50%	87,50%	0,00%	80,00%	100,00%	100,00%	85,71%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TEMPESTIVA RISPOSTA ALLE RICHIESTE IN FASE DI SERVIZIO	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	80,00%	100,00%	75,00%	77,78%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
OTTEMPERANZA AGLI OBBLIGHI COGENTI DEL PRODOTTO / SERVIZIO	50,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	80,00%
OTTEMPERANZA AGLI OBBLIGHI COGENTI DA PARTE DI SINALFA	80,00%	0,00%	83,33%	87,50%	87,50%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	70,00%
FRUIBILITA' USER FRIENDLY DEI SERVIZI ATTRAVERSO TECNOLOGIE O PERSO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%

Norme ISO: matrice materialità e stakeholder analysis

Risorse scarse: aiuto nella <u>priorità</u>
<u>Ma non nell'individuazione dei driver di valore</u>



Accountability

? Play
? Training
? Tactics
? Strategy

Stakeholder theory

MASSIMIZZAZIONE DEL VALORE

SONO LEGATI???

SENZA UN'UNICA FUNZIONE DA OTTIMIZZARE (MASSIMIZZAZIONE VALORE)
IL MANAGEMENT DIVENTA ILLIMITATAMENTE RESPONSABILE

«Social responsibility of the firm» deriva dalla costante attenzione al tema dell'impatto sociale delle imprese

- SA 8000
- Balanced Scorecard
- UNI ISO 26000
- ESG (?)

Informazioni non finanziarie (già richieste nella NFRD per l'erogazione di credito sostenibile), che forniscono una risk analysis (doppia materialità) per la durevolezza dell'impresa. EFRAG (ESRS). Necessità benchmark

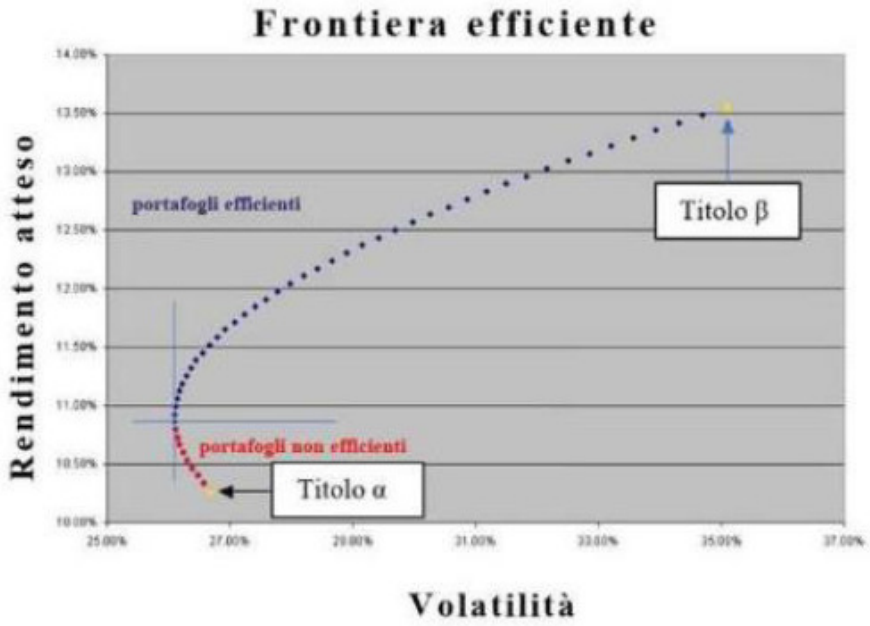
Ma, se usata come obiettivo:

Un'organizzazione che adotti la stakeholder theory per la determinazione delle decisioni del management lascerebbe aperto un tema di «accountability». Secondo quali criteri il management può decidere di investire massimizzando l'aspettativa dell'uno o dell'altro stakeholder? Qual è il criterio di valutazione delle scelte del management?

Robert Edward Freeman - saggio "Strategic Management: a Stakeholder Approach"

Max value: è un postulato?

Per stabilire se il principio della massimizzazione del valore sia o meno un postulato, occorre ripercorrere i passaggi concettuali che hanno condotto Fisher ad elaborare il teorema della separazione, di cui la massimizzazione del valore dell'impresa è un derivato



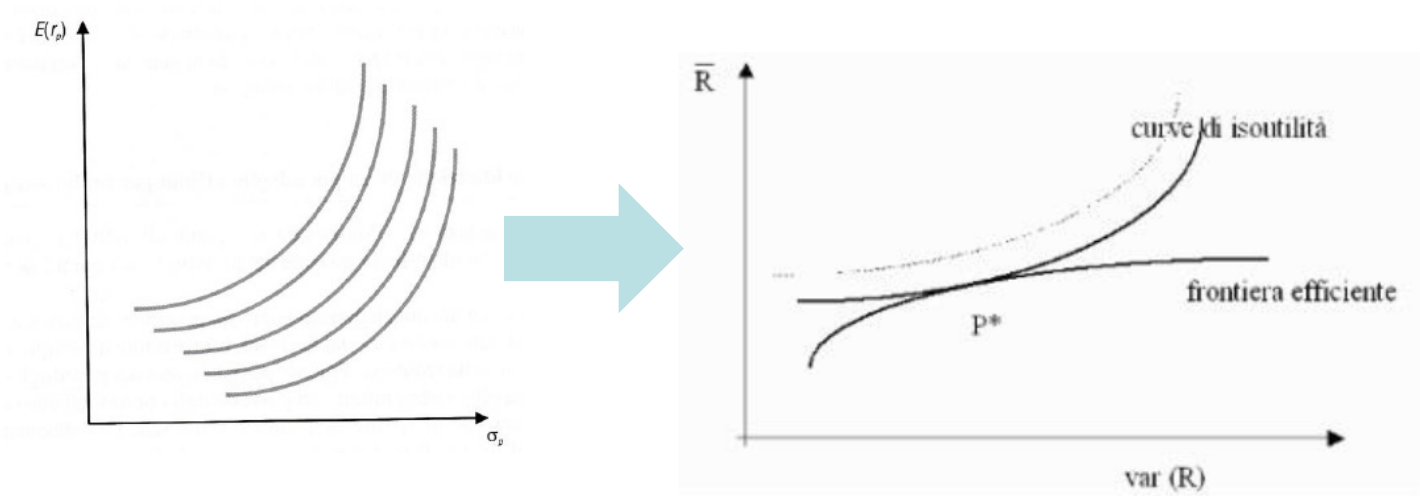
a) La sezione rossa della curva individua i *portafogli inefficienti*, ovvero investimenti rispetto ai quali è possibile individuare almeno una combinazione alternativa che consenta di ottenere un rendimento più alto ed un rischio più basso;

b) La sezione blu della curva individua *portafogli efficienti*, ovvero investimenti rispetto ai quali l'unico modo per ottenere un maggior rendimento è assumere un maggiore rischio.

Curve di indifferenza

I portafogli che sono sulla frontiera non sono né tutti uguali, né tutti ugualmente convenienti, sono semplicemente identificabili come i più efficienti. Sarà poi l'investitore a scegliere, in base alla propria propensione al rischio, la posizione da mantenere sulla frontiera efficiente e quindi quale portafoglio scegliere.

La propensione/avversione al rischio è descrivibile attraverso le cosiddette curve di indifferenza: si tratta di curve che mostrano le combinazioni di rischio e rendimento accettate da ciascun investitore



Secondo la teoria di Markowitz, il portafoglio ottimale si ottiene individuando il punto di tangenza tra la curva di indifferenza del singolo investitore e la frontiera efficiente

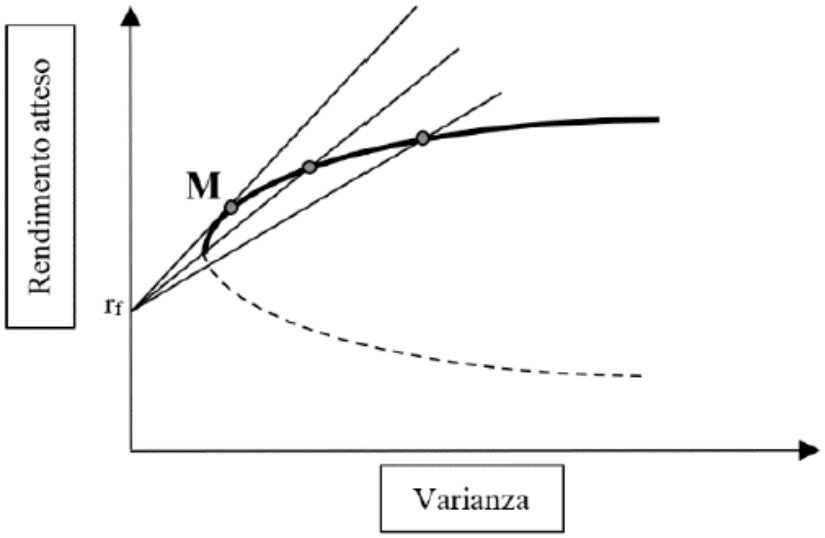
Teoria separazione Tobin

Liquidity Preference as Behavior Towards Risk - James Tobin - 1958

Il modello di Markowitz, discusso finora, rende impossibile il confronto tra due individui con diverso grado di avversione al rischio, e ipotizza, inoltre, che tutti i titoli abbiano varianza positiva. James Tobin introduce il cosiddetto titolo *risk-free* caratterizzato da rendimento atteso "r_f" e volatilità nulla. Supponendo che il rendimento r_f sia minore del rendimento del portafoglio a varianza minima della frontiera efficiente costituita da soli titoli rischiosi, è possibile combinare un generico portafoglio Π posto sulla FE con il titolo risk-free.

Di tali semirette, solo quella passante per il titolo risk-free e tangente alla FE sarà costituita da portafogli efficienti: tale semiretta prende il nome di Capital Market Line (CML). Si ottiene quindi una frontiera LINEARIZZATA

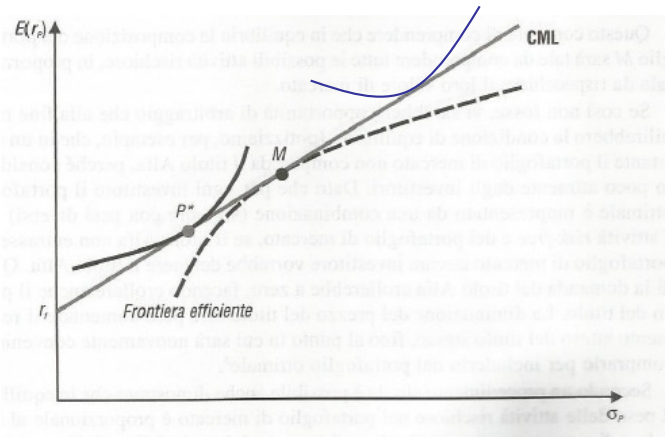
Introducendo i titoli a volatilità nulla e rischio RF si ottiene che combinando un portafoglio generico con i titoli di rischio, la frontiera efficiente è linearizzata e tangente al portafoglio rischio (CML)



Teorema Separazione (Tobin)

Fase 1: Individuazione del portafoglio rischioso ottimo "M": fase oggettiva che non dipende dalla propensione al rischio dell'investitore;

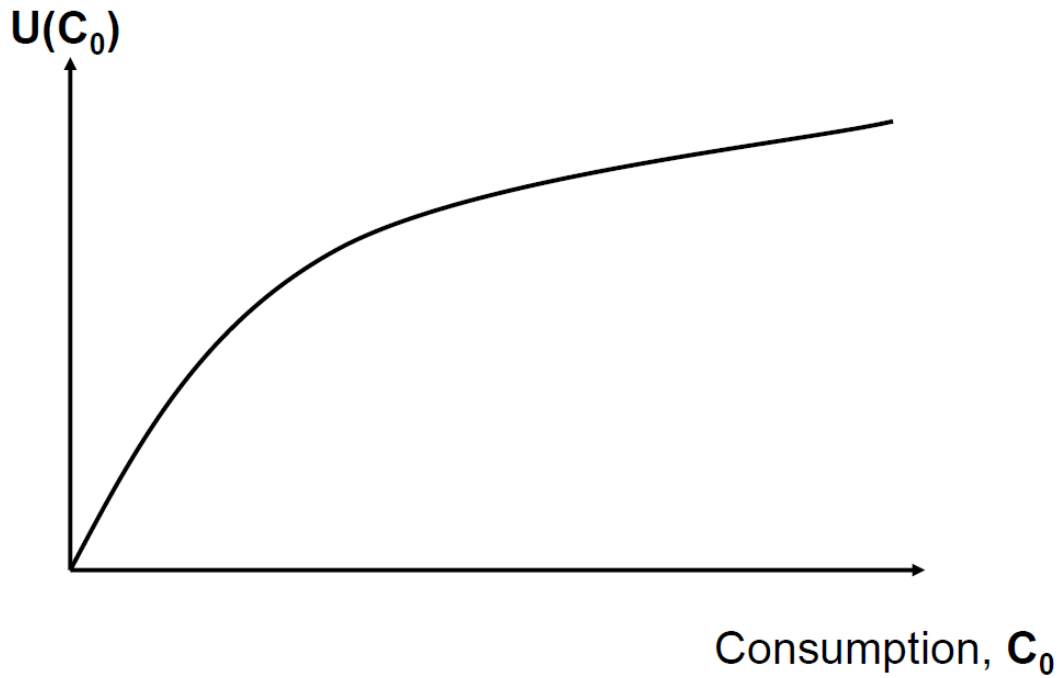
Fase 2: Posizionamento lungo la CML: il decisore sceglie quanta parte della propria ricchezza investire nel portafoglio rischioso e quanta nel titolo privo di rischio. Quest'ultima è una fase soggettiva che dipende dal grado di propensione al rischio dell'investitore.



Funzione di utilità

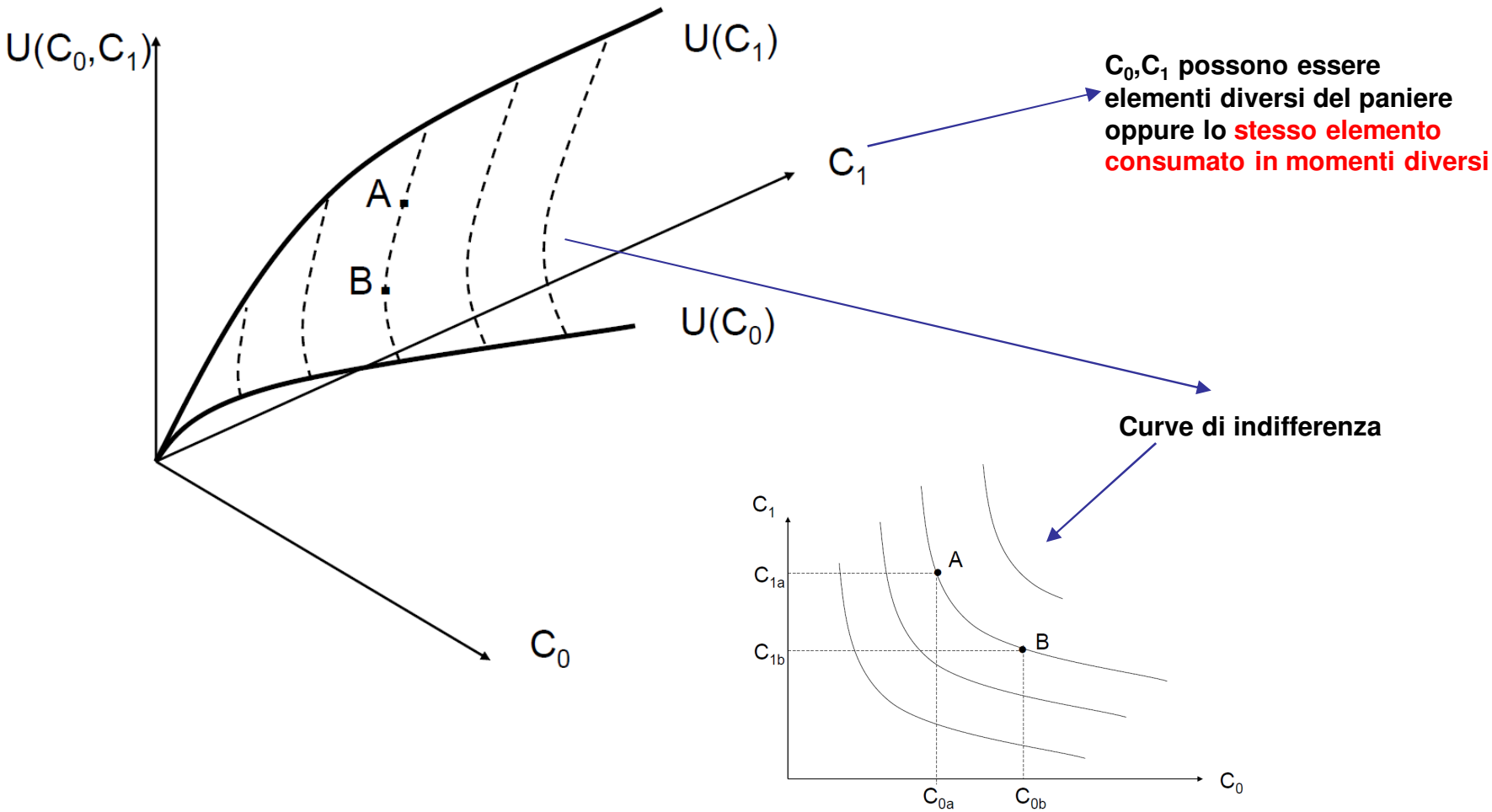
Analogamente è possibile introdurre un ragionamento simile per il valore dell'impresa

Partiamo dalla definizione della funzione di utilità

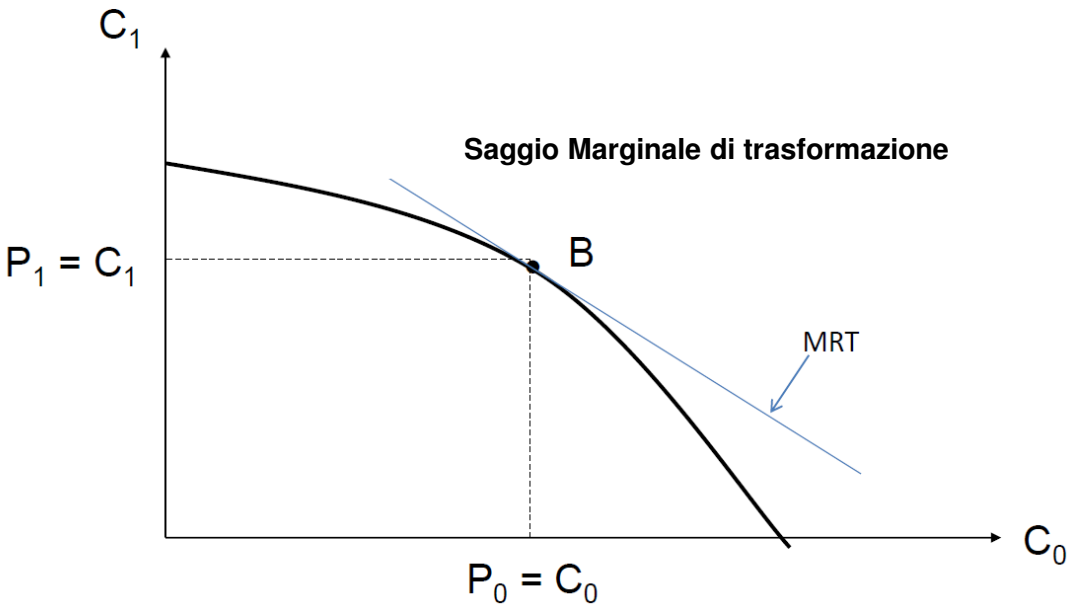


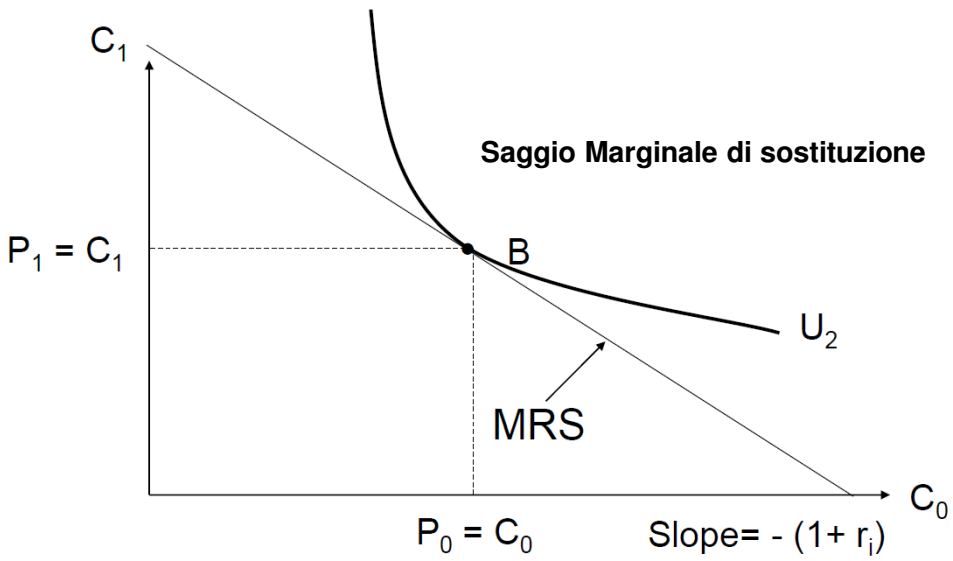
L'utilità per ogni individuo cresce al crescere del consumo.
Il rapporto tra l'incremento dell'utilità e l'incremento dell'extra-consumo è via via sempre più piccolo (l'utilità marginale è decrescente). In altri termini la derivate seconda della funzione di utilità è negativa.

Funzione di utilità in due dimensioni



Funzione di produzione e funzione di utilità





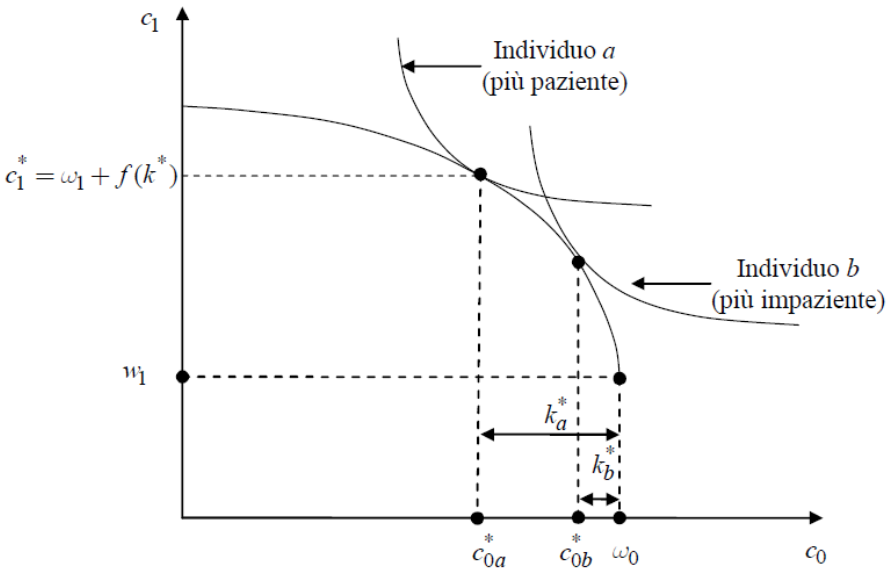
$$y = f(K, L\} \rightarrow F(K) = K^{\alpha}, \alpha<1$$

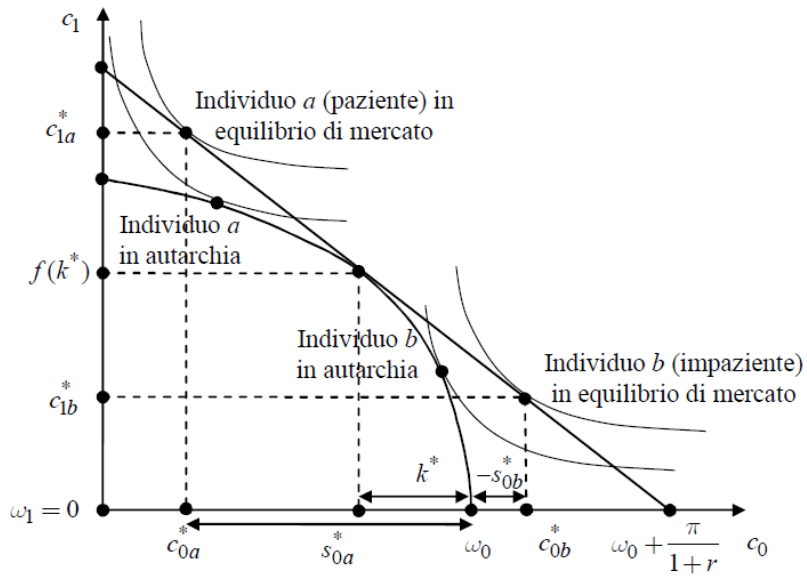
Esiste una funzione di produzione che dipende dalla tecnologia e che indica che nell'assunzione della saturazione della capacità produttiva la produzione di un'unità aggiuntiva di un bene avviene a scapito di quella dell'altro

Assunzioni mercato perfetto

$$\max_{s_{0i}} \quad U(\omega_{0i} - s_{0i}, \omega_1 + (1+r)s_{0i}),$$

Saggi marginali tutti uguali (giacciono su CML)





Assumptions:

(i) mercato del credito sia *perfettamente concorrenziale*: tutti gli operatori che partecipano al mercato considerano il tasso di interesse come un dato che non è influen
dalle proprie scelte
(ii) mercato del credito è perfetto, nel senso che non c'è alcun costo di transazione
(iii) il tasso sui prestiti (rp) richiesto dalle banche ai debitori è pari al tasso sui depositi (rd) da esse offerto ai risparmiatori (rp = rd = r).

Teorema separazione Fisher

$$R = p_x x + p_y y$$

Nell'equilibrio concorrenziale il mercato *separa* le scelte ottime delle famiglie da quelle delle imprese.
1) Le famiglie massimizzano l'utilità tenendo conto solo delle proprie preferenze e del vincolo di bilancio, senza essere influenzate dalla tecnologia produttiva a cui hanno accesso, perché indipendentemente da questa possono impiegare i loro risparmi al tasso di interesse offerto dal mercato.
2) Simmetricamente, le imprese massimizzano i profitti tenendo conto solo del vincolo posto dalla tecnologia, senza essere influenzate dalle preferenze o dotazioni delle famiglie loro proprietarie, perché indipendentemente da queste esse possono finanziare i propri investimenti indebitandosi al tasso di interesse richiesto dal mercato.

1) Il risparmio s_{0i}^* scelto dalla famiglia i non è influenzato dalla tecnologia produttiva a cui essa ha accesso, ma solo dalle sue preferenze e dotazioni e dal tasso di interesse di equilibrio r^*.

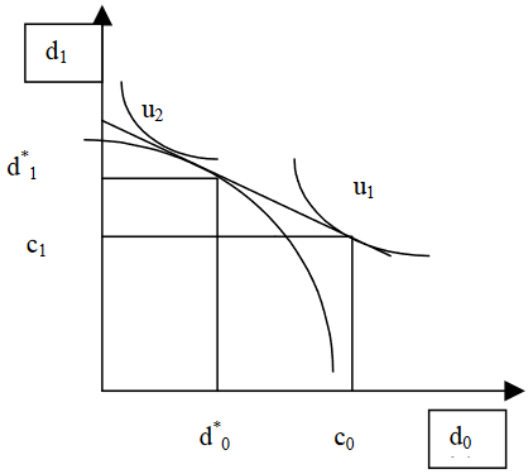
2) L'investimento k^* scelto dall'impresa non è influenzato dalle preferenze e dotazioni della famiglia che ne è proprietaria, ma solo dalla sua tecnologia e dal tasso di interesse di equilibrio r^*.

Dimostrazione max value

Lo stesso risultato del paragrafo precedente può essere ricavato se risolviamo il seguente problema di massimo:

$$\begin{cases} \max\limits_{d_0, d_1} V(d) = d_0 + \frac{d_1}{1+r} \\ s.c.: d_1 = (K_0^{\alpha} + K_0 - d_0)^{\alpha} \end{cases}$$

In questo caso stiamo ragionando come se il manager volesse massimizzare il valore attuale dei dividendi distribuiti agli azionisti – i proprietari dell'impresa – dato il vincolo tecnologico.



Max value: postulato?

$$\begin{cases} \max\limits_{d_0,d_1} V(d) = d_0 + \frac{d_1}{1+r} \\ s.c.: d_1 = (K_0^\alpha + K_0 - d_0)^\alpha \end{cases} \tag{5}$$

In questo caso stiamo ragionando come se il manager volesse massimizzare il valore attuale dei dividendi distribuiti agli azionisti – i proprietari dell'impresa – dato il vincolo tecnologico.

La corrispondente Lagrangiana è:

$$L = d_0 + \frac{d_1}{1+r} + \lambda\left[(K_0^\alpha + K_0 - d_0)^\alpha - d_1\right]$$

dove λ è il moltiplicatore di Lagrange che offre una misura di quanto il vincolo influenza il valore della funzione obiettivo. Le condizioni del primo ordine sono:

$$\begin{aligned} d_0 &: \quad 1 = \lambda\alpha\left(K_0^\alpha + K_0 - d_0\right)^{\alpha-1} \\ d_1 &: \quad \frac{1}{1+r} = \lambda \end{aligned}$$

da cui ri ricava facilmente la condizione (4) di ottimo

$$1 + r = \alpha\left(K_0^\alpha + K_0 - d_0\right)^{\alpha-1}$$

$$K_1^\alpha = \left(\frac{1+r}{\alpha}\right)^{\frac{\alpha}{\alpha-1}} = d_1^*$$

Il management ha come obiettivo primario la massimizzazione del valore dell'impresa. Questo comportamento è indipendente dalle scelte personali di investimento del singolo manager ed assicura i massimi benefici per i consumatori.

OTTIMO PRODUZIONE INDIPENDENTE DA SCELTE INTERTEMPORALI DI CONSUMO (del management o dei consumatori)

Definizione valore di impresa

Cash flow futuri

Considerazioni TV

$$EV = \sum_{i=1}^{n} \frac{FC_i}{(1 + wacc)^i} + \frac{TV}{(i + wacc)^n}$$

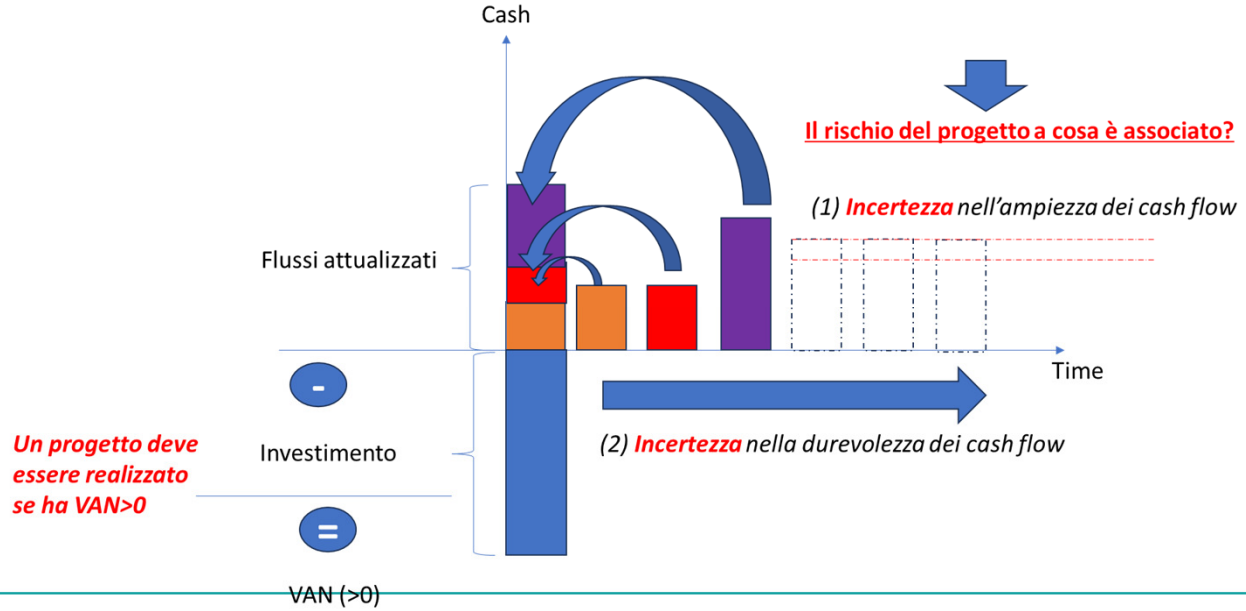
VALORE DI IMPRESA INIZIALE
(Metodo Discounted Cash Flow)

Rischiosità (considerazioni rf)

Inflazione >> titoli di stato «sicuri»

1% su 6% : errore 15%

1% su 25% : errore 4%



Change management come transizione di stato (e di valore)

Change Management

STATUS «AS IS»

- Processi $P(P_1,P_2,\ldots P_n)$
- Risorse strategiche $Rs(Rs_1,Rs_2,\ldots Rs_n)$
- Competenze distintive $C(C_1,C_2,\ldots C_n)$
- Strategia aziendale S
- Stato delle aspettative e della soddisfazione degli stakeholders A
- Stato della legal compliance Lc

STATUS «TO BE»

- Processi re-ingegnerizzati $P'(P_1,P_2,\ldots P_n)$
- Risorse strategiche sviluppate o acquisite $R's(R's_1,R's_2,\ldots R's_n)$
- Competenze distintive sviluppate o acquisite $C'(C'_1,C'_2,\ldots C'_n)$
- Strategia aziendale modificata nella formulazione e negli organi preposti all'implementazione S'
- Stato delle aspettative definito e soddisfazione degli stakeholders migliorata (A')
- Stato della legal compliance assicurato L'c

Cash Flow Cf e livello di rischio R

Cash Flow massimizzati C'f e livello di rischio minimizzato R'

Change management come transizione di stato (e di valore)

STATUS «AS IS»

$$EV = \sum_{i=1}^{n} \frac{FC_i}{(1+wacc)^i} + \frac{TV}{(i+wacc)^n}$$

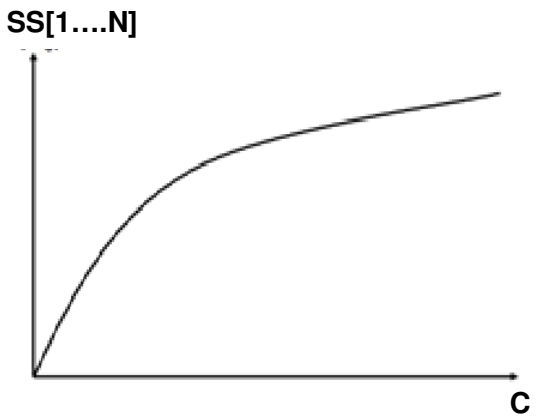
VALORE DI IMPRESA INIZIALE
(Metodo Discounted Cash Flow)

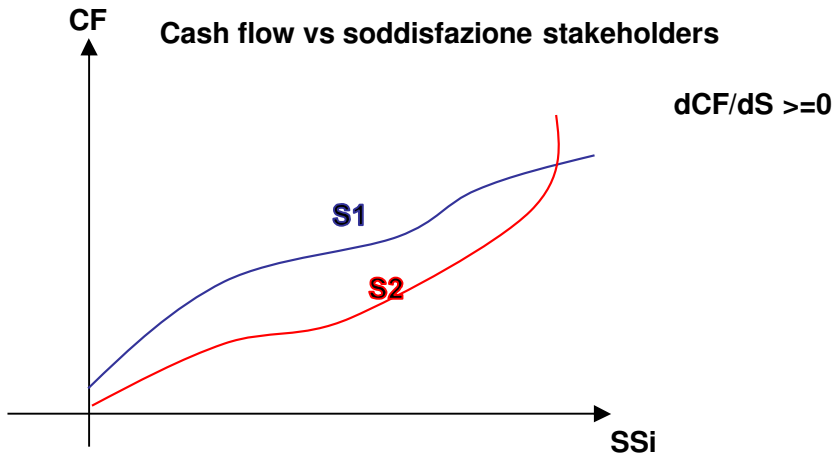
STATUS «TO BE»

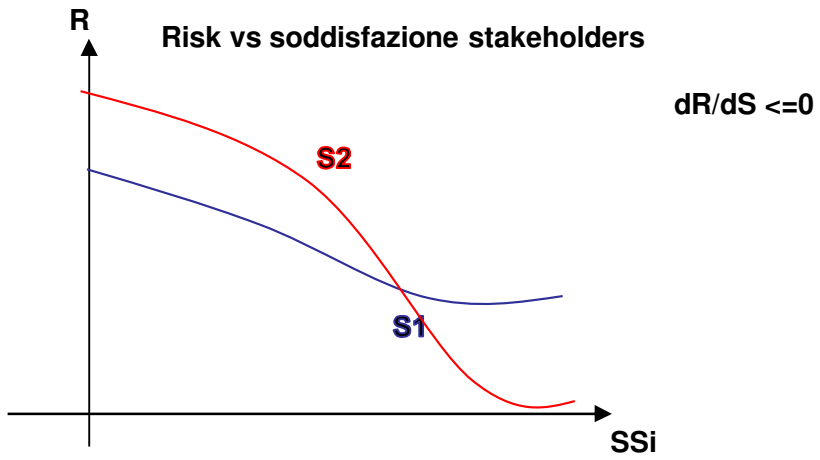
$$EV' = \sum_{i=1}^{n} \frac{FC'_i}{(1+wacc')^i} + \frac{TV'}{(i+wacc')^n} \gg EV$$

VALORE DI IMPRESA FINALE
(massimizzazione del valore mediante diminuzione del rischio e aumento cash flow)

Un possibile modello unificato: stakeholder vs shareholder







Consideriamo:

(i) la funzione soddisfazione degli stakeholders vs costi al pari della funzione di utilità

(ii) una generica funzione rischio – soddisfazione dello stakeholder i-esimo come continua, decrescente (non strettamente)

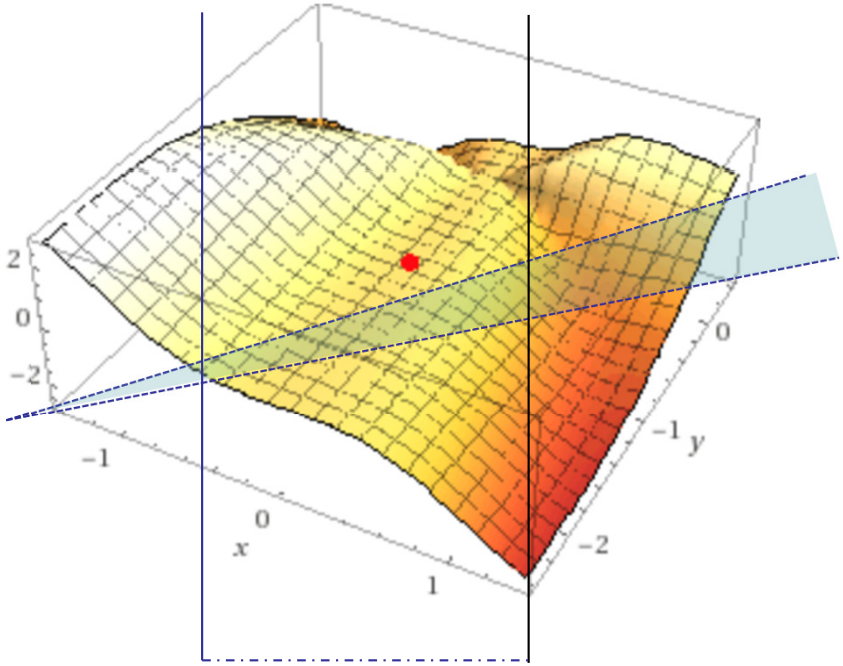
(iii) una generica funzione cash flow – soddisfazione dello stakeholder i-esimo come continua, crescente (non strettamente)

Un possibile modello unificato

Result:

$$\frac{4x^3 y}{x^4 + y^2} = 0 \text{ at } (x, y) = (0, -1) \quad \text{(saddle point)}$$

3D plot:



VMAX oppure V1>V0?

Punti possibili nello spazio degli stakeholders. Non tutti i punti sono possibili perché ci possono essere delle relazioni di dipendenza tra la soddisfazione dello stakeholder S1 e SN. Le relazioni possono essere:

1) **Dirette (maggiore è la soddisfazione dello stakeholder S1 maggiore è quella dello stakeholder SN)**
2) **Sulla base delle decisioni del management funzionali alla transizione da uno stato a valore V0 ad uno stato a valore V1>V0: alcune decisioni possono aumentare la soddisfazione di uno stakeholder diminuendo contemporaneamente la soddisfazione dell'altro.**

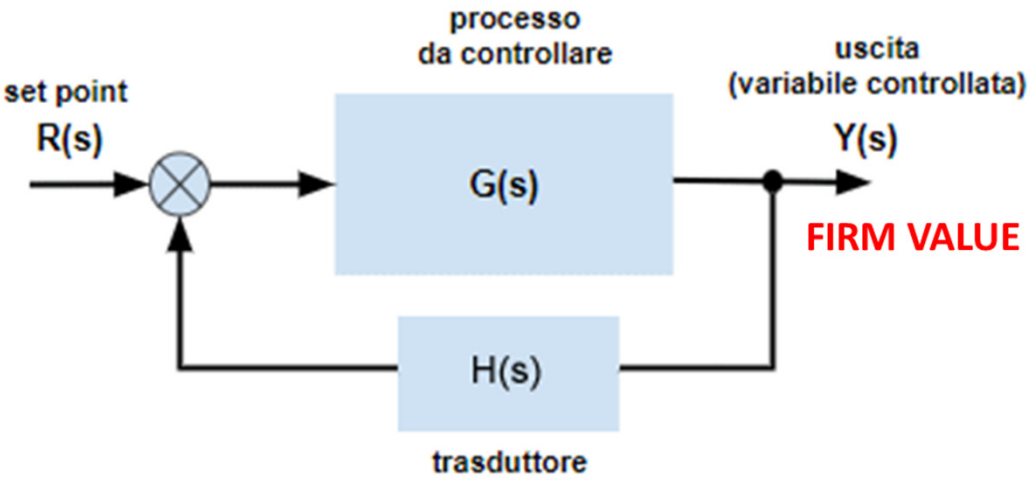
MAX VALUE = problema matematico vincolato di ricerca dell'ottimo della funzione a N variabili

V=f(SS1, SS2, SS3….. SSN)
SS1=f(SS2, SS3….SSN)
SS2=f(SS1,SS2,….SSN)

La massimizzazione del valore di un'impresa è quindi equivalente a quel set di azioni (A1….AN) che massimizzano l'IRR dell'impresa

Un possibile modello unificato

CONTROLLO INTERNO DEI DRIVER DI VALORE



CONTROLLI INTERNI (CHECK)
- **Audit ISO**
- **Audit 231/01**
- **Contabilità industriale**
- **Report ESG**

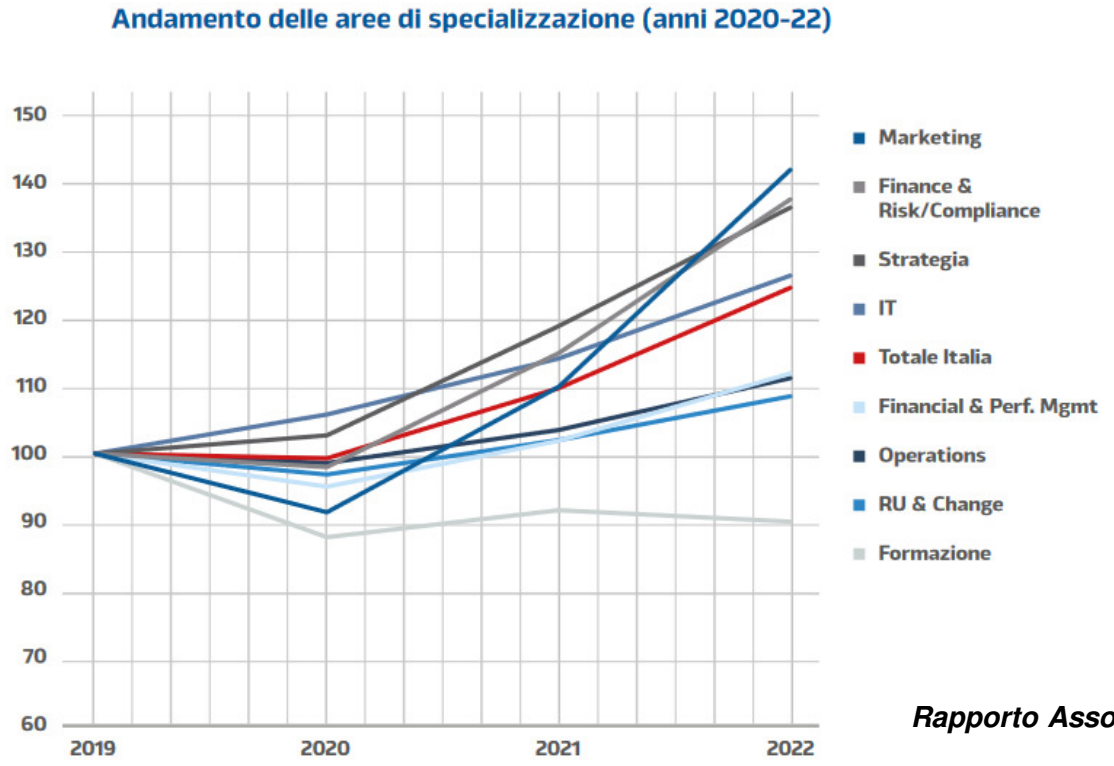
.....

3. Ruolo della compliance all'interno degli adeguati assetti e dell'equazione del valore

Norme volontarie

Seguire le prescrizioni delle norme ISO: volontarietà o obbligo? (Gare pubbliche / grandi appalti)

Area cogente e area normativa → COMMODITIES (Price model / Quality of Service)



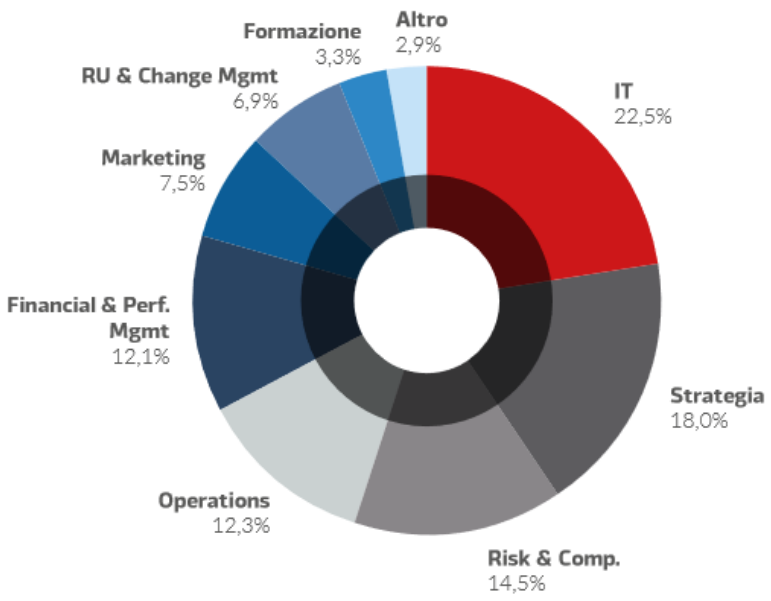
Rapporto Assoconsult - 2022

ASSOCONSULT : Price / QoS

Performance attese delle diverse aree di specializzazione (2023)

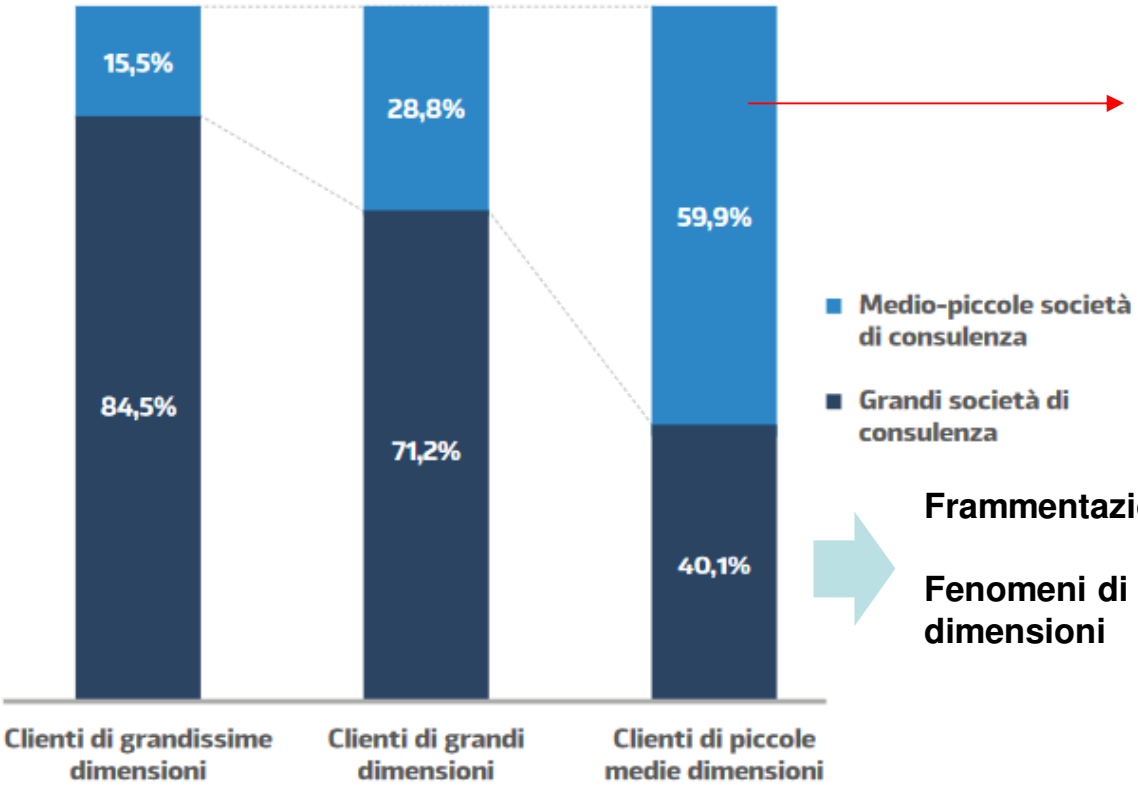
IT Consulting	★★★★★
Operational Improvement	★★★
Financial & Performance Mgmt	★★★
Risk Mgmt & Compliance	★★★
Marketing & Customer Mgmt	★★
Ris. Umane & Change Mgmt	★
Strategia	★

Distribuzione del valore della produzione per aree di specializzazione (anno 2022)



ASSOCONSULT : Price / QoS

Ripartizione degli acquisti di servizi di consulenza per dimensione dell'azienda cliente (anno 2022)



ESG?
ADEGUATI ASSETTI?
NFRD?

Frammentazione rispetto a 2020-2021

Fenomeni di concentrazione su clienti di grandi dimensioni

ASSOCONSULT : Price / QoS

Certificati di sistema di gestione sulla base delle norme ISO al 31.12.2019

	Certificati Validi Mondo	Certificati Validi Italia	Certificati Validi Italia/Mondo (quota %)	Posizione Italia nel Ranking Mondiale
ISO 9001	883.521	95.812	11%	2°
ISO 14001	312.580	17.386	6%	3°
ISO/IEC 27001	36.362	1.390	4%	5°
ISO 22000	33.502	1.008	3%	5°
ISO 45001	38.654	3.518	9%	2°
ISO 13485	23.045	3.061	13%	2°
ISO 50001	18.227	1.168	6%	4°
ISO 22301	1.693	71	4%	7°
ISO 20000-1	6.047	154	3%	6°
ISO 28000	1.874	8	0%	12°
ISO 37001	872	329	38%	1°
ISO 39001	864	380	44%	1°
TOTALE	**1.357.241**	**124.285**	**9%**	**2°**

Fonte: Elaborazioni Accredia su dati ISO

65% Player totali PMI

Mercato iper competitivo

Commodity, appiattimento qualità

Possibile inversione solo con efficacia:

(i) Magistratura in intercettazione reato
(ii) Accredia in intercettazione frodi certificati

… se non fosse commodity…
Compliance e sfera del successo sociale

Orizzonte temporale: anni

(imprenditore e manager deve guidare l'impresa in avanti nel tempo)

- Spirito di preservazione

- Spirito di sviluppo (vantaggio competitivo)

Vantaggio competitivo. Consenso del mercato.

Consenso degli Stakeholder

Successo Competitivo

Successo Sociale

Successo Economico-finanziario

Profittabilità. Valore Economico.

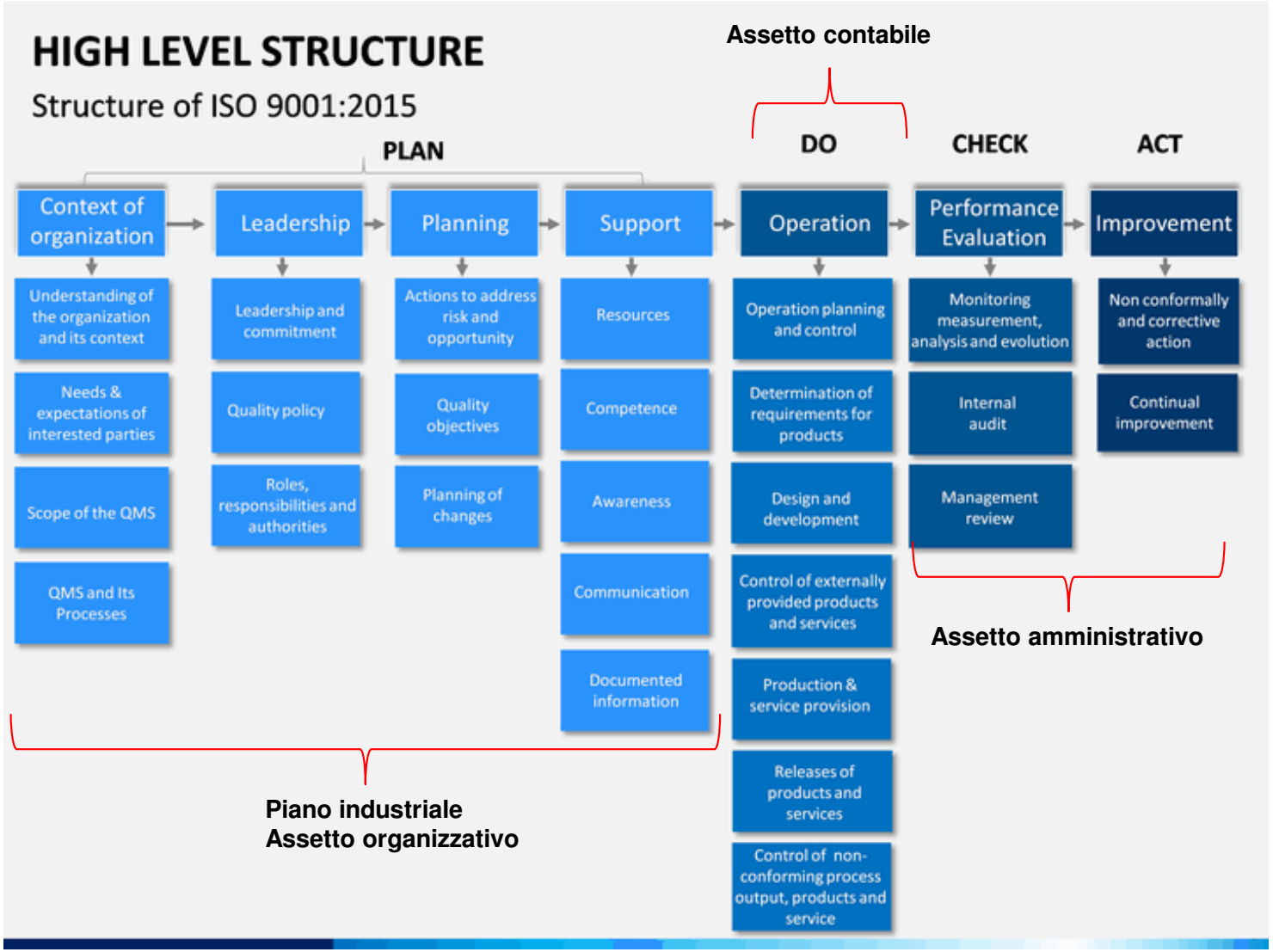
Lungo termine (ci scelgono, superiorità **relativa – non assoluti, no leader di mercato -** dell'offerta. Non accontentarsi di essere rincalzi). N.B. importanza della **RELAZIONE**

Lunghissimo termine. Tema della *sostenibilità (doppia materialità).* Collegamento con norme (analisi soddisfazione)

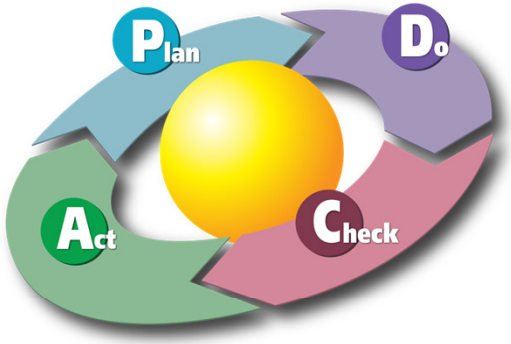
1) **Quali sono gli aspetti della compliance normativa / cogente che generano effettivamente valore?**
2) **E come sono legati agli adeguati assetti?**

***Assumption:* i modelli sviluppati in azienda per aderire agli adempimenti cogenti e normativi non sono stati sviluppati solo «sulla carta» ma interpretano al meglio la filosofia della norma**

Assetti organizzativi



Esempio nr. 1: NORMATIVE, Successo strategico



Fattori comuni alle strategie di successo
(= da cosa dipende il successo?)

§9 Monitoraggio (Analisi scostamenti)

§10 Miglioramento (Nuova Pianificazione)

§5 Leadership (Vision, Mission)

Strategia di successo

§5 Leadership (management)

Implementazione efficace

Focalizzazione su obiettivi semplici, coerenti, a lungo termine

§6 Pianificazione (obiettivi)

Comprensione minuziosa dell'ambiente competitivo

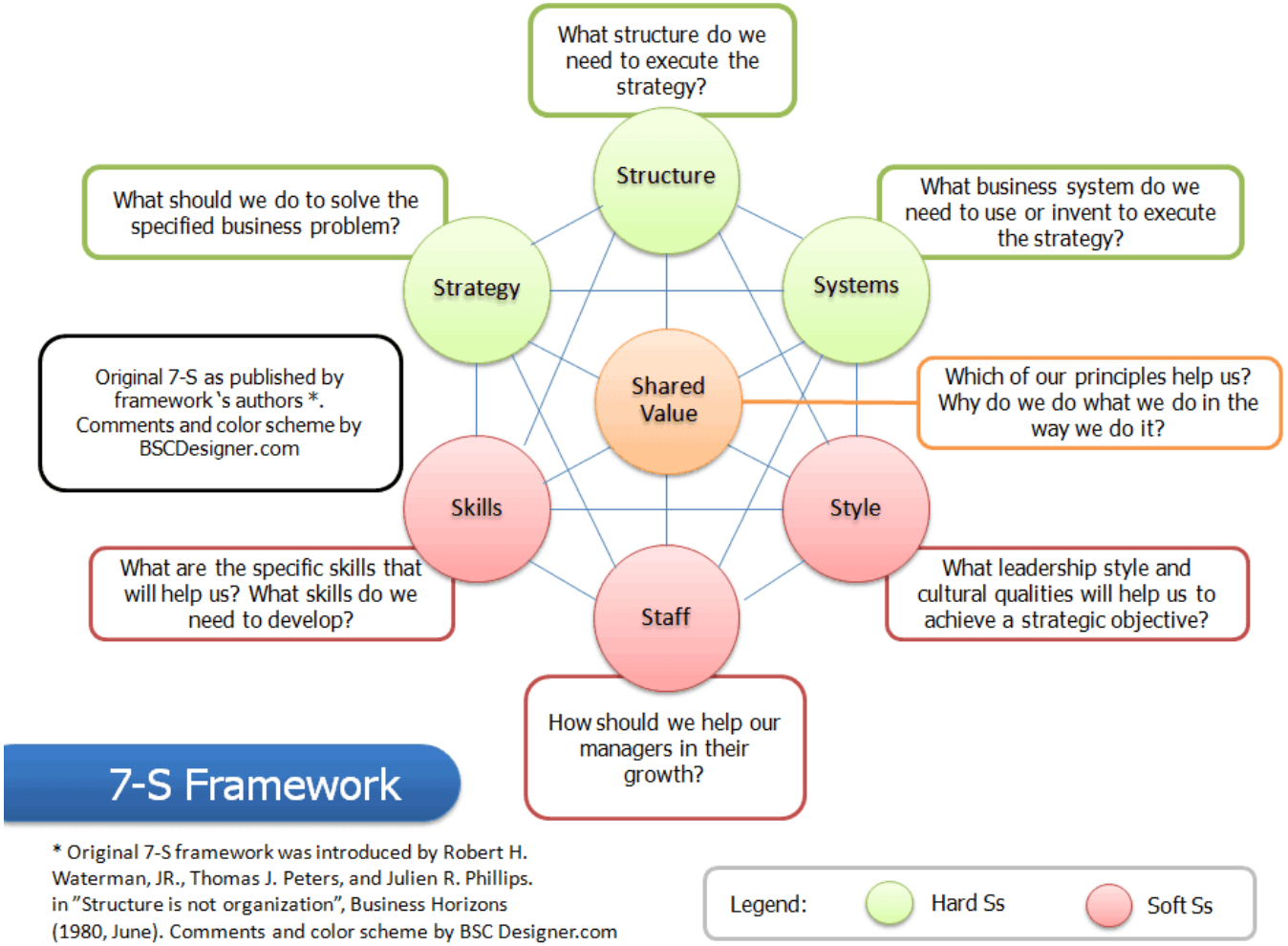
§4 Analisi del contesto

Valutazione obiettiva delle risorse proprie e altrui

§7 Risorse

§6 Pianificazione (Risk assessment)

Esempio nr. 2: NORMATIVE, Change management, Risanamento permanente



* Original 7-S framework was introduced by Robert H. Waterman, JR., Thomas J. Peters, and Julien R. Phillips. in "Structure is not organization", Business Horizons (1980, June). Comments and color scheme by BSC Designer.com

Legend: Hard Ss Soft Ss

In tutta a modellistica rinveniente dalla letteratura scientifica sul tema del BPM (process mapping) è possibile evidenziare un approccio al «change management» (modello delle 7S), all'interno del quale tutte le variabili devono essere allineate con la «tipologia» di change management richiesto (es. Business Process Reengineering vs Business Process Management) → adeguatezza strumenti

Tale visione accoglie ed integra, in accordo con la teoria sistemica, la definizione di crisi proposta in Italia da Guatri in termini di teoria del valore, fondata sulla consapevolezza che l'impresa, inevitabilmente, nel corso del suo ciclo di vita dovrà affrontare momenti di crisi (dottrina del «risanamento permanente»)

Change management come transizione di stato (e di valore)

STATUS «AS IS»

$$EV = \sum_{i=1}^{n} \frac{FC_i}{(1+wacc)^i} + \frac{TV}{(i+wacc)^n}$$

VALORE DI IMPRESA INIZIALE
(Metodo Discounted Cash Flow)

STATUS «TO BE»

$$EV' = \sum_{i=1}^{n} \frac{FC'_i}{(1+wacc')^i} + \frac{TV'}{(i+wacc')^n} \gg EV$$

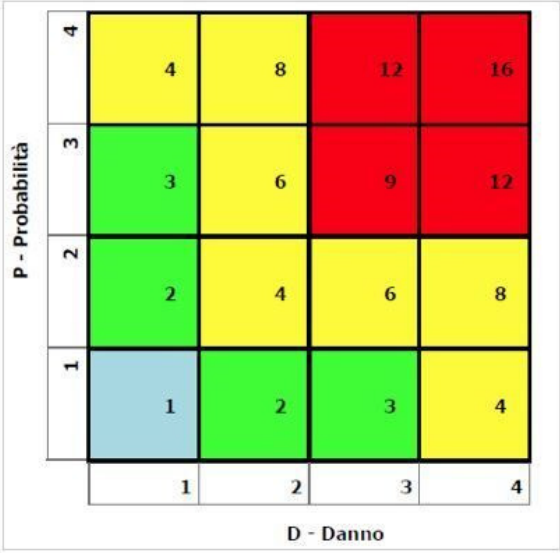
VALORE DI IMPRESA FINALE
(massimizzazione del valore mediante diminuzione del rischio e aumento cash flow)

Risk management intrinseco

LA SWOT ANALYSIS

L'analisi **SWOT** (conosciuta anche come matrice SWOT) è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (**Strengths**), le debolezze (**Weaknesses**), le opportunità (**Opportunities**) e le minacce (**Threats**) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo.
L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e di debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

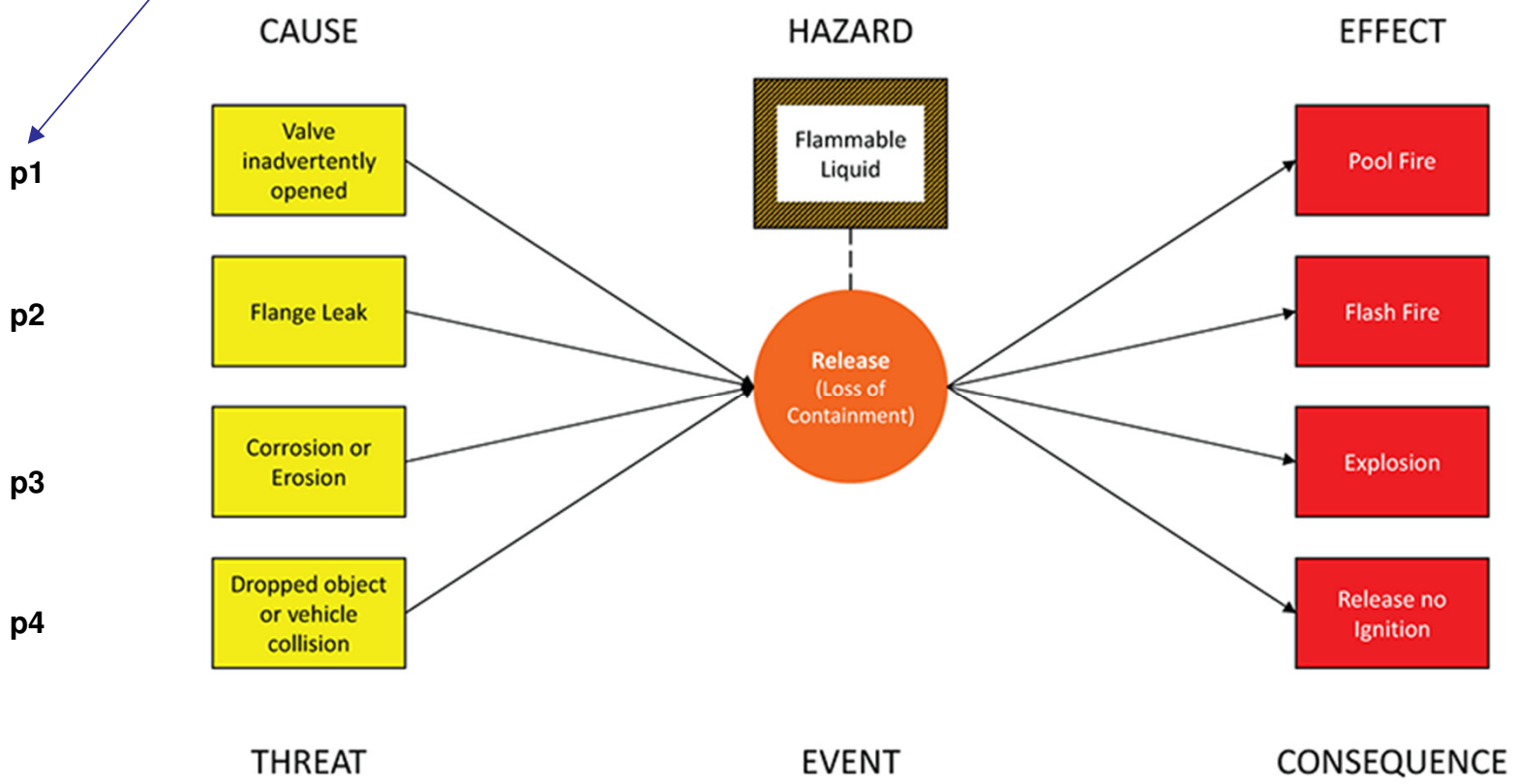
Metodologia Risk management



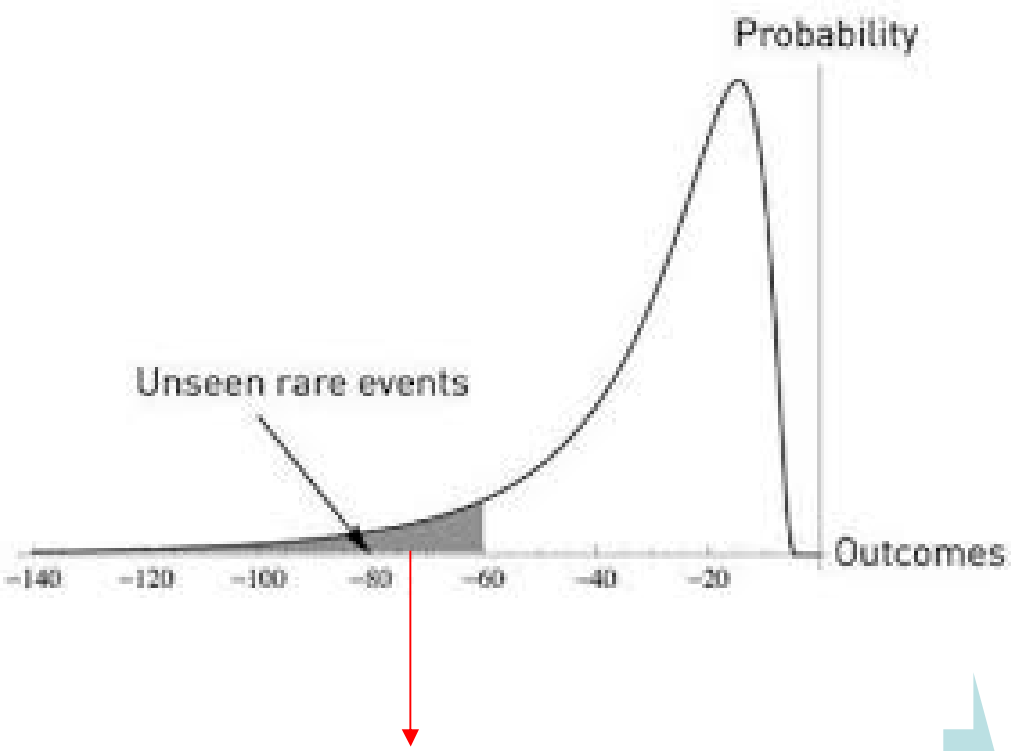
R > 8	Azioni correttive indilazionabili	**Priorità P1**
4 ≤ R ≤ 8	Azioni correttive necessarie da programmare con urgenza	**Priorità P2**
2 ≤ R ≤ 3	Azioni correttive e/o migliorative da programmare nel breve medio termine	**Priorità P3**
R = 1	Azioni migliorative da programmare non richiedenti un intervento immediato	**Priorità P4**

Bowtie analysis

(i) Distribuzione (binomiale, normale, etc..)?
(ii) Se dipende da parametri (es. uso oggetto), come li misuro?



Impatto



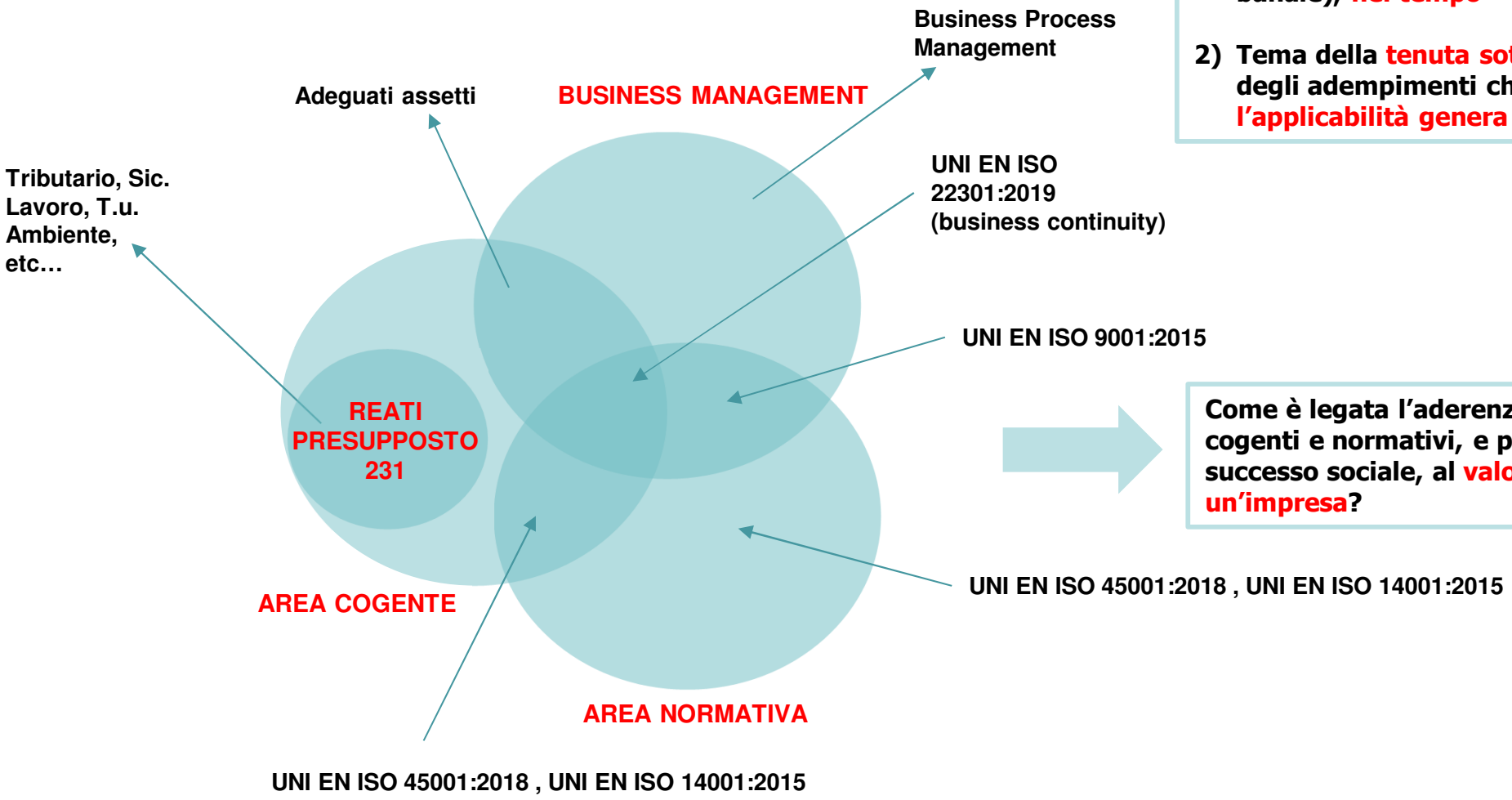
Impatto (positivo o negativo)

Windows of opportunities

Mappatura di sistemi cogenti, normativi, business management

1) Tema dell'applicabilità (analisi non banale), nel tempo

2) Tema della tenuta sotto controllo degli adempimenti che l'applicabilità genera



Come è legata l'aderenza agli aspetti cogenti e normativi, e più in generale il successo sociale, al valore di un'impresa?

Sistemi di gestione integrati

UNI EN ISO 9001:2015	→ S.G. QUALITA'
UNI EN ISO 14001:2015	→ S.G. AMBIENTE
UNI ISO 45001:2018	→ S.G. SICUREZZA
SA 8000 : 2014	→ RESPONSABILITA' SOCIALE
UNI CEI EN 27001:2017	→ SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI
ISO 50001: 2018	→ S.G.ENERGIA
UNI EN ISO 22301:2019	→ S.G. PER LA CONTINUITA' OPERATIVA

Meccanismo sanzionatorio

COME AVVIENE LA TUTELA DEL DIRITTO DI PROPRIETA'?

La TUTELA è un intervento successivo alla modifica del rapporto (di interesse), per ripristinare il diritto iniziale (di proprietà).

DIRITTO ALLA SALUTE

Per la Giurisprudenza "Diritto al mantenimento del proprio stato naturale di sano" (il diritto a star bene è cosa diversa)

COME AVVIENE LA TUTELA PER IL DIRITTO ALLA SALUTE?

la Tutela della Sicurezza (ma anche dell'ambiente, della privacy, etc..) è fondamentalmente preventiva, per assicurare il mantenimento dello stato naturale di sano

Meccanismo Sanzionatorio

Caso 1:

Mancata cooperazione sulla sicurezza e redazione del DUVRI (documento unico rischio interferenze).

Sanzione: Ammenda da €2.000,00 a €4.000,00

Caso 2:

Infortunio grave con prognosi di 42 giorni.

Sanzione: Ammenda da €6.000

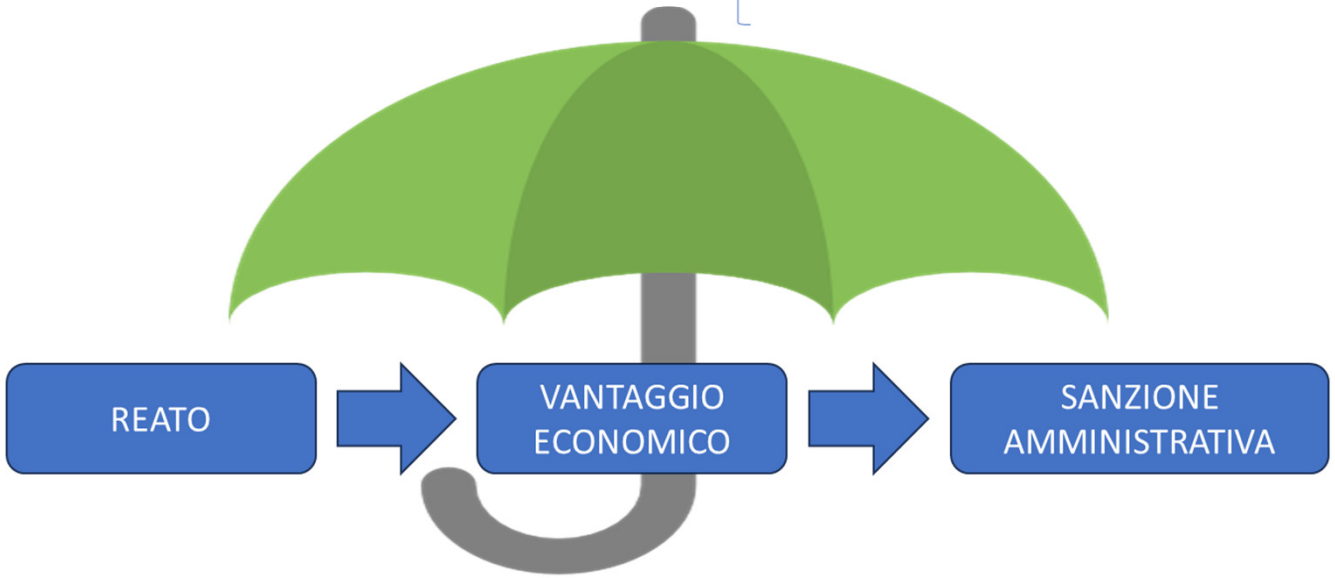
RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA DELL'ENTE

Compliance come schermo 231/01

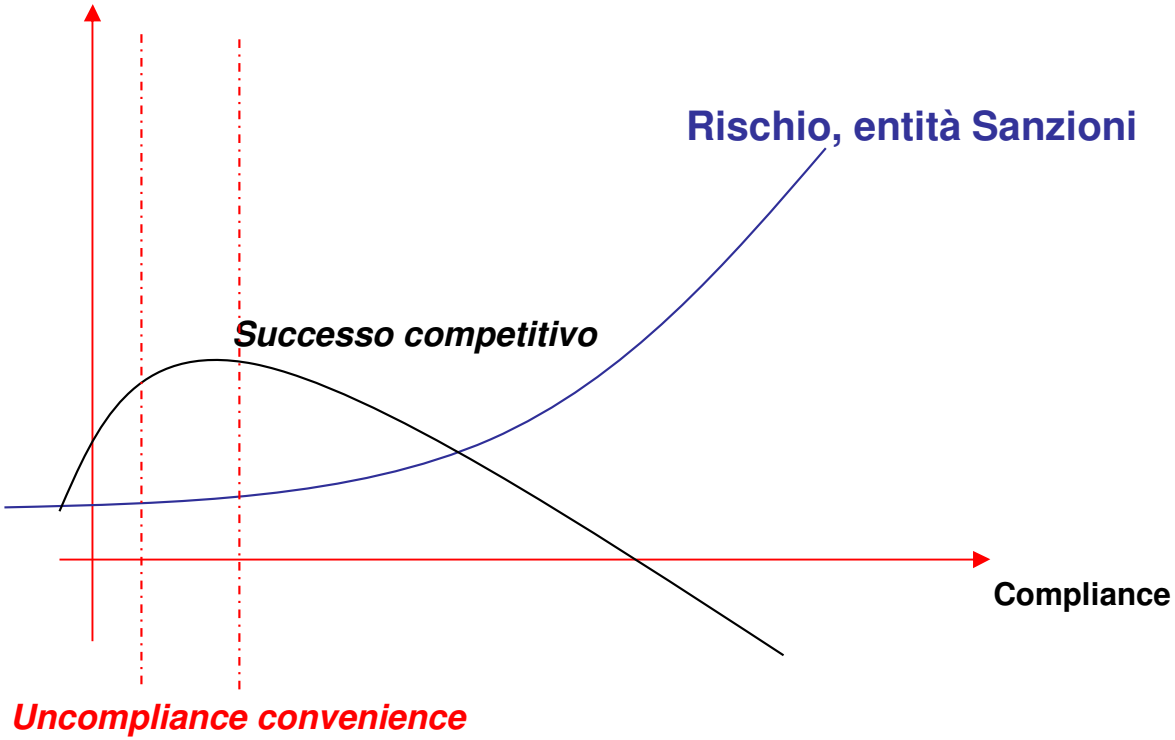
231 e reato presupposto (es. bancarotta)
Successione patrimonio soci

Le ISO come modello base per la prevenzione della crisi di impresa e dei reati 231/01

(i) Modello di gestione **efficacemente attuato**
(ii) ODV (professionalità, continuità esercizio, indipendenza)
(iii) Sistema sanzionatorio interno

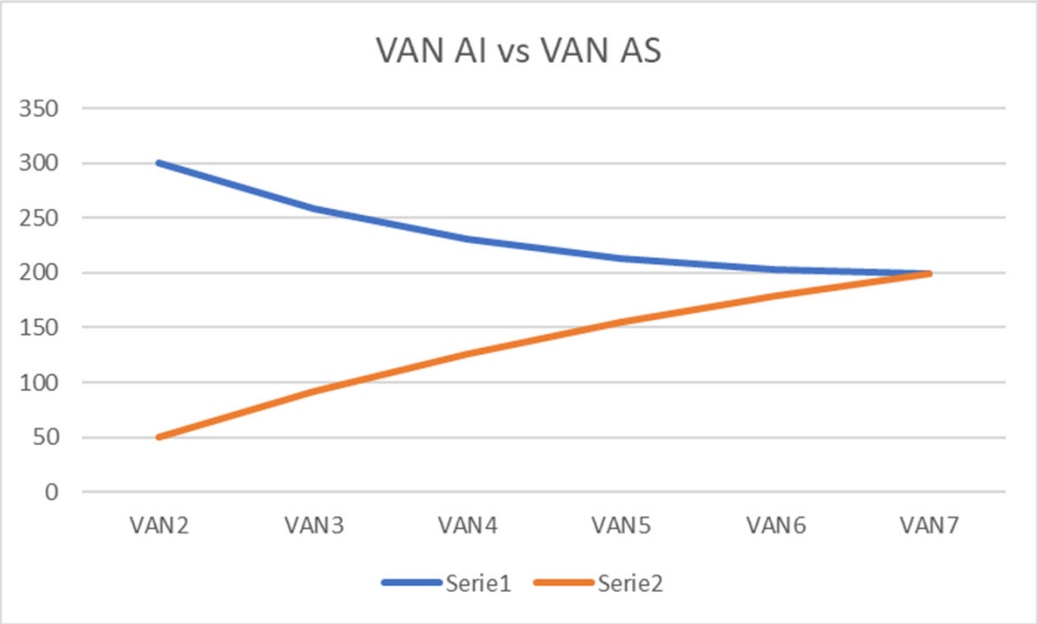


Uncompliance come driver di valore?



Compliance: ACCRUALS E IRR

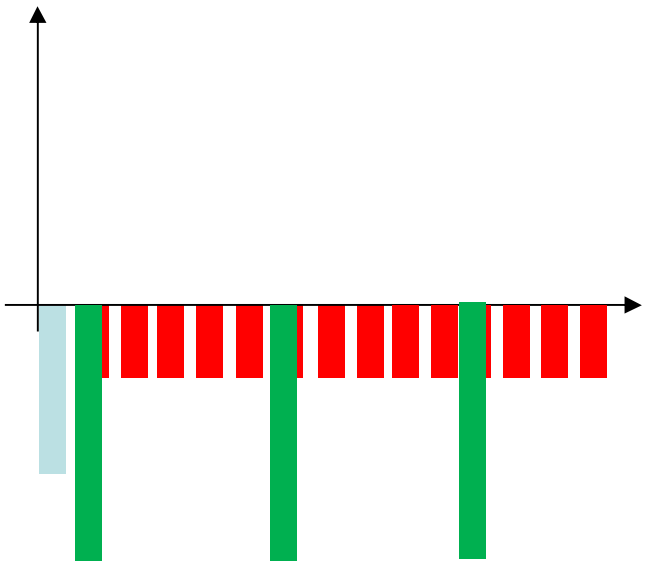
		ACCRUALS											NO ACCRUALS								
RICAVI	COSTI OPE	COSTI CAPITALIZZATI	AMMOR TAMENTI	VALORE CESPITE	EBITDA	Reddito operativo	CCNO	ACI	IC	FCF	RICAVI	COSTI OPER	COSTI CAPITALIZZATI	AMMOR TAMENTI	VALORE CESPITE	EBITDA	Reddito operativo	CCNO	ACI	IC	FCF
0	0	0	0	0		0	100	100	200	-200	0	0	100	0	100		0	100	100	200	-200
500	100	300	0	300	400	400	100	400	500	100	500	400	0	0	0	100	100	100	100	200	100
500	400	0	60	240	40	40	100	340	440	100	500	400	0	0	0	100	100	100	100	200	100
500	400	0	60	180	40	40	100	280	380	100	500	400	0	0	0	100	100	100	100	200	100
500	400	0	60	120	40	40	100	220	320	100	500	400	0	0	0	100	100	100	100	200	100
500	400	0	60	60	40	40	100	160	260	100	500	400	0	0	0	100	100	100	100	200	100
500	400	0	60	0	40	40	100	100	200	100	500	400	0	0	0	100	100	100	100	200	100



	AI	AS
VAN2	300	50
VAN3	258,3333333	91,66667
VAN4	230,5555556	126,3889
VAN5	213,1944444	155,3241
VAN6	203,5493827	179,4367
VAN7	199,530607	199,5306

SLIDE wroic, sovraelongazione ROIC

- Sovraelongazione da accumulazione stratificata vs accumulazione istantanea.
  Dimostrazione metodi identici a t → ∞



$$FC_1 = -FCi + \sum_{n=0}^{N} \frac{CFn}{(1+r)^n} \qquad -FCi + \frac{CFn}{1-\left(\frac{1}{1+r}\right)}$$

N→ ∞

$$FC_2 = -FCi + \frac{\sum_{n=0}^{N} \frac{5 * CFn}{(1+r)^n}}{5} \qquad -FCi + \frac{CFn}{1-\left(\frac{1}{1+r}\right)}$$

SLIDE wroic, sovraelongazione ROIC

- Sovraelongazione da accumulazione stratificata vs accrual a copertura di una perdita a t0 che si ripete all'infinito (ogni anno lo stesso costo viene ricapitalizzato)

$$IC_o = \sum_{t=1}^{N-1} \frac{FCFn}{(1+IRR)^t} + \cancel{\frac{FCF_N + IC_N}{(1+IRR)^N}}$$

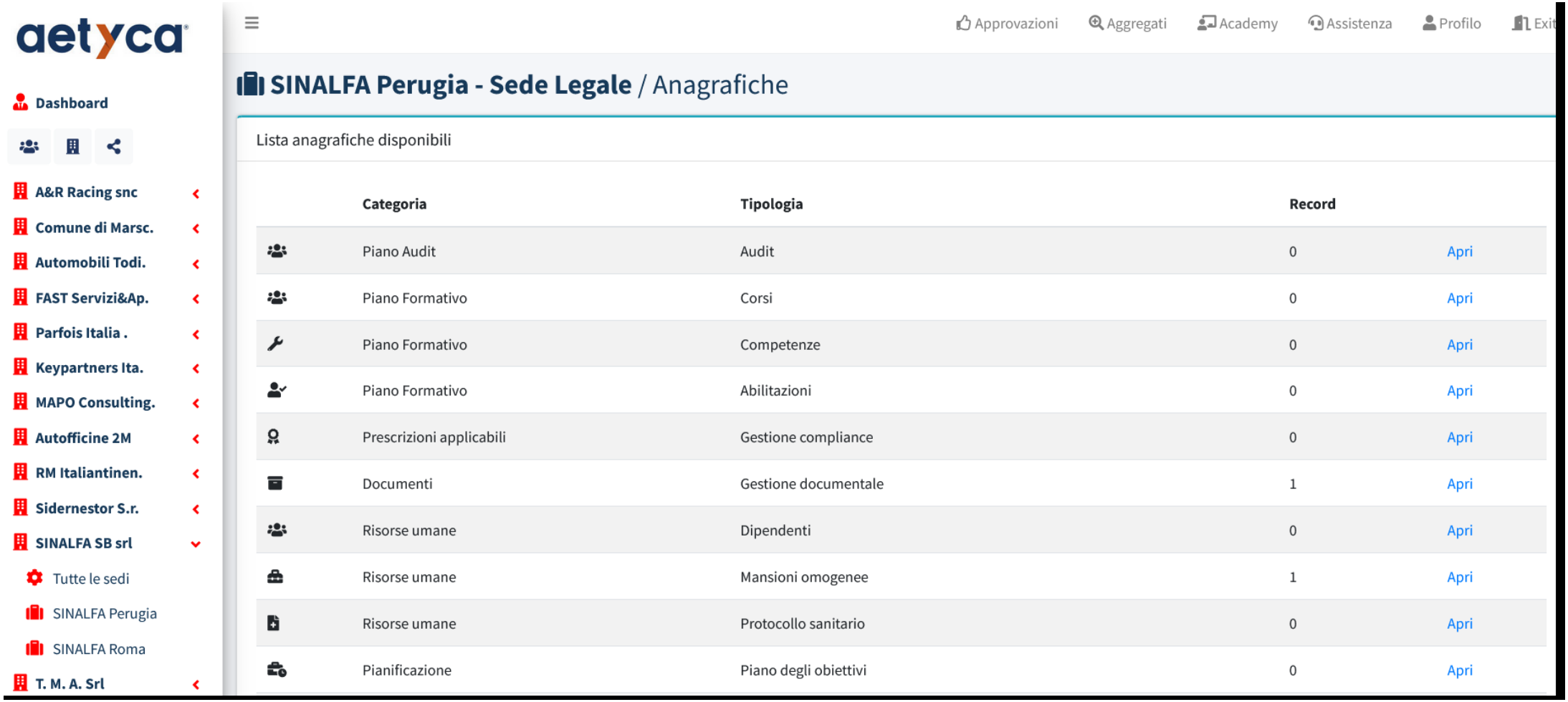
$$IC_1 > IC_o = \sum_{t=1}^{N-1} \frac{FCFn}{(1+IRR')^t} + \cancel{\frac{FCF_N + IC_N}{(1+IRR')^N}}$$

N→ ∞

IRR' < IRR

4. Una soluzione SW al problema della misura del rischio e degli adempimenti «compliance»

Complessità norme e burocrazia: una soluzione software (strumenti IT abilitanti)



Categoria	Tipologia	Record	
Piano Audit	Audit	0	Apri
Piano Formativo	Corsi	0	Apri
Piano Formativo	Competenze	0	Apri
Piano Formativo	Abilitazioni	0	Apri
Prescrizioni applicabili	Gestione compliance	0	Apri
Documenti	Gestione documentale	1	Apri
Risorse umane	Dipendenti	0	Apri
Risorse umane	Mansioni omogenee	1	Apri
Risorse umane	Protocollo sanitario	0	Apri
Pianificazione	Piano degli obiettivi	0	Apri

1) Collegamento delle maschere a commi norma / leggi

Approvazioni Aggregati Academy Assistenza Profilo

Dashboard / Azioni

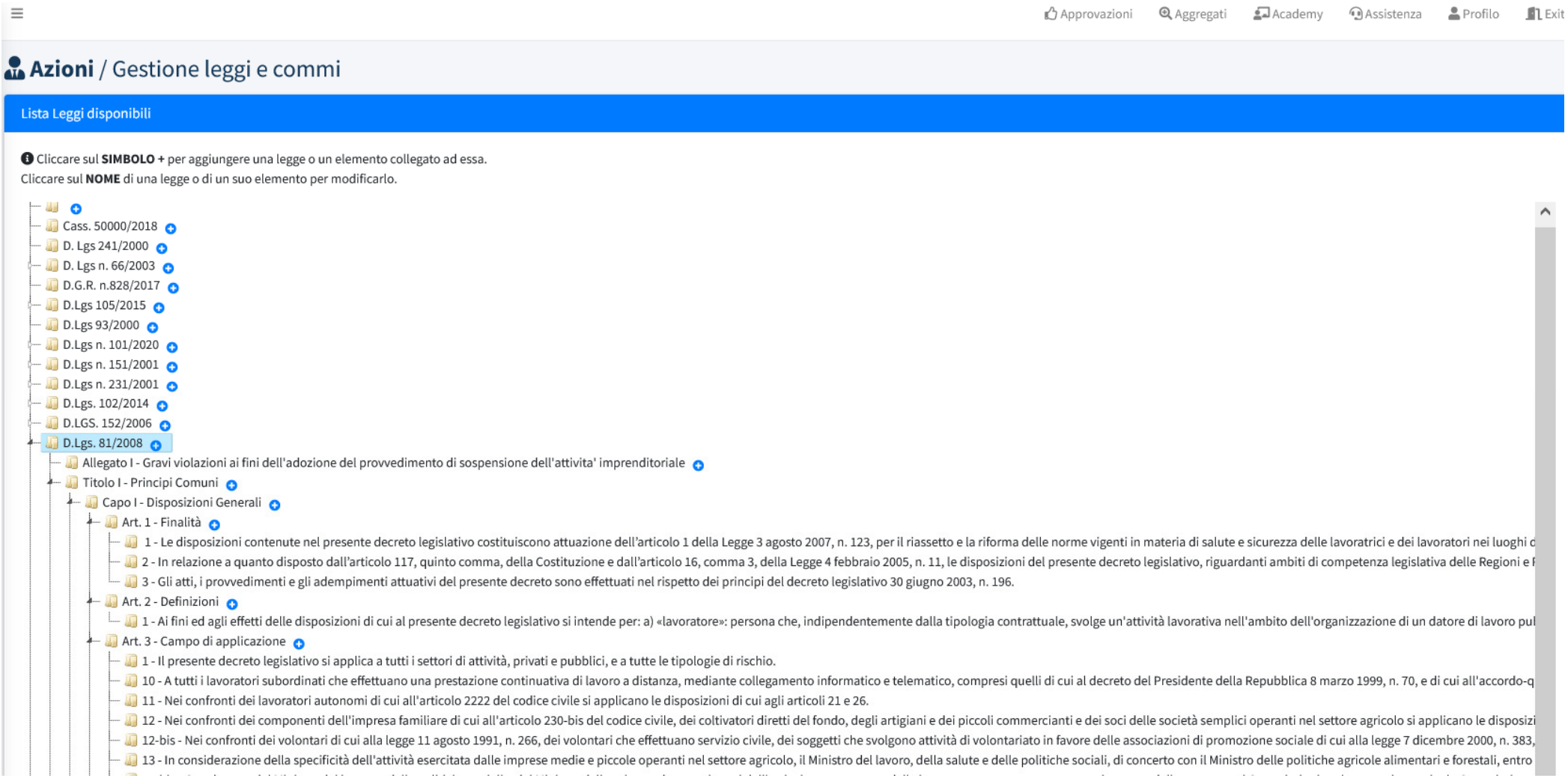
Lista azioni disponibili

	Categoria	Tipologia	
	Aziende	Gestione sedi aziendali	Apri
	Sedi	Gestione consulenti per sede	Apri
	Utenti	Gestione incarichi consulenti	Apri
	Aziende	Gestione codici ATECO	Apri
	Sedi	Gestione adempimenti per sede aziendale	Apri

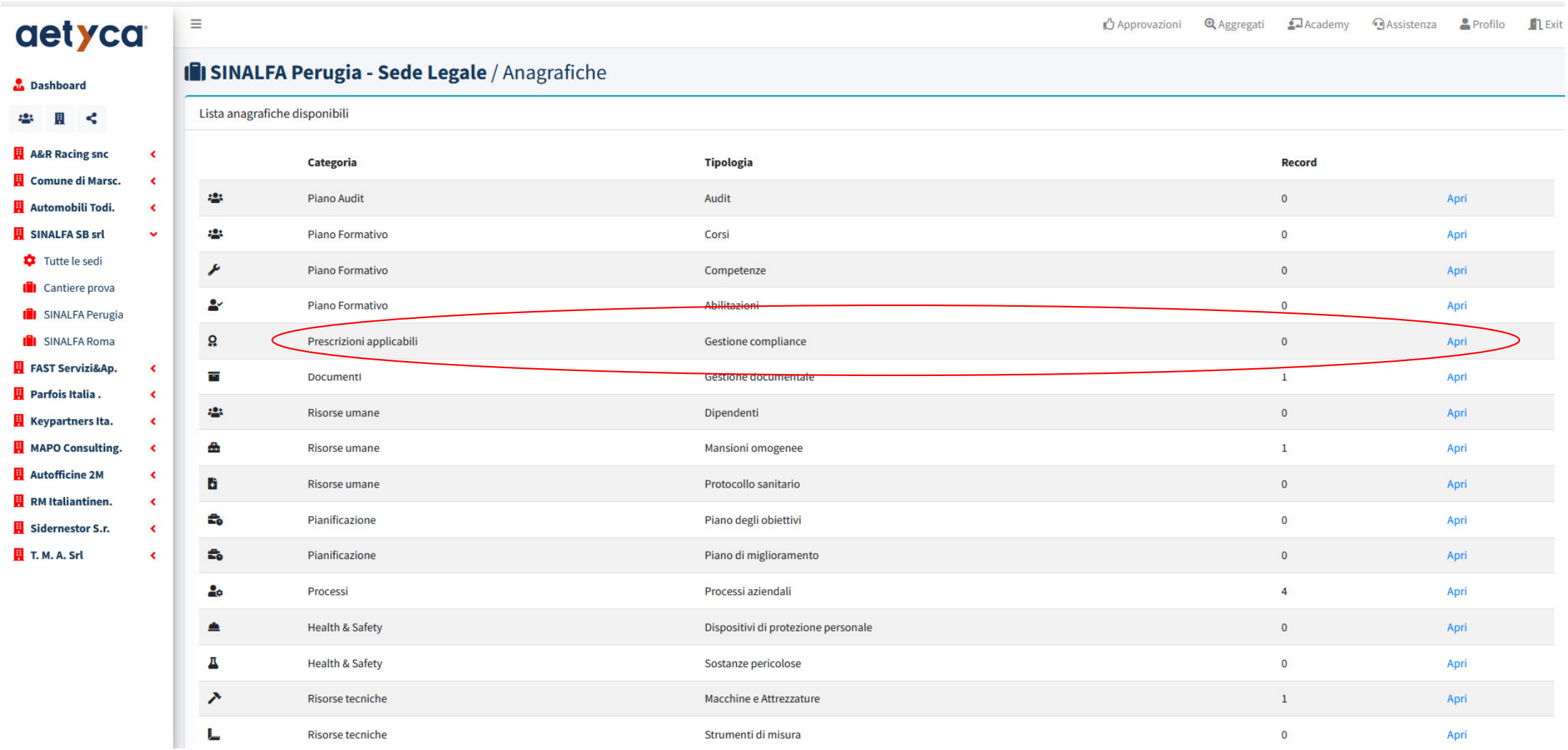
Lista anagrafiche disponibili

	Categoria	Tipologia	
	Adempimenti	Gestione	Apri
	Leggi	Gestione	Apri

1) Collegamento delle maschere a commi norma / leggi



1-bis) Catalogo personalizzato leggi



Categoria	Tipologia	Record	
Piano Audit	Audit	0	Apri
Piano Formativo	Corsi	0	Apri
Piano Formativo	Competenze	0	Apri
Piano Formativo	Abilitazioni	0	Apri
Prescrizioni applicabili	Gestione compliance	0	Apri
Documenti	Gestione documentale	1	Apri
Risorse umane	Dipendenti	0	Apri
Risorse umane	Mansioni omogenee	1	Apri
Risorse umane	Protocollo sanitario	0	Apri
Pianificazione	Piano degli obiettivi	0	Apri
Pianificazione	Piano di miglioramento	0	Apri
Processi	Processi aziendali	4	Apri
Health & Safety	Dispositivi di protezione personale	0	Apri
Health & Safety	Sostanze pericolose	0	Apri
Risorse tecniche	Macchine e Attrezzature	1	Apri
Risorse tecniche	Strumenti di misura	0	Apri

1-bis) Catalogo personalizzato leggi

SINALFA Perugia - Sede Legale / **Anagrafiche** / Prescrizioni applicabili

Inserisci prescrizione applicabile

Adempimento: Nome prescrizione

Descrizione: Descrizione

Argomento: ISO 9001:2015

Applicabilità: Si

Valutazione impatto

Rischio: 0

Impatto: Impatto

Valutazione impatto: 0

Scadenza: 13/01/2024

Periodo di controllo: 0

Controllo: 13/01/2024

Unità operativa: Sales & Marketing

Responsabile:

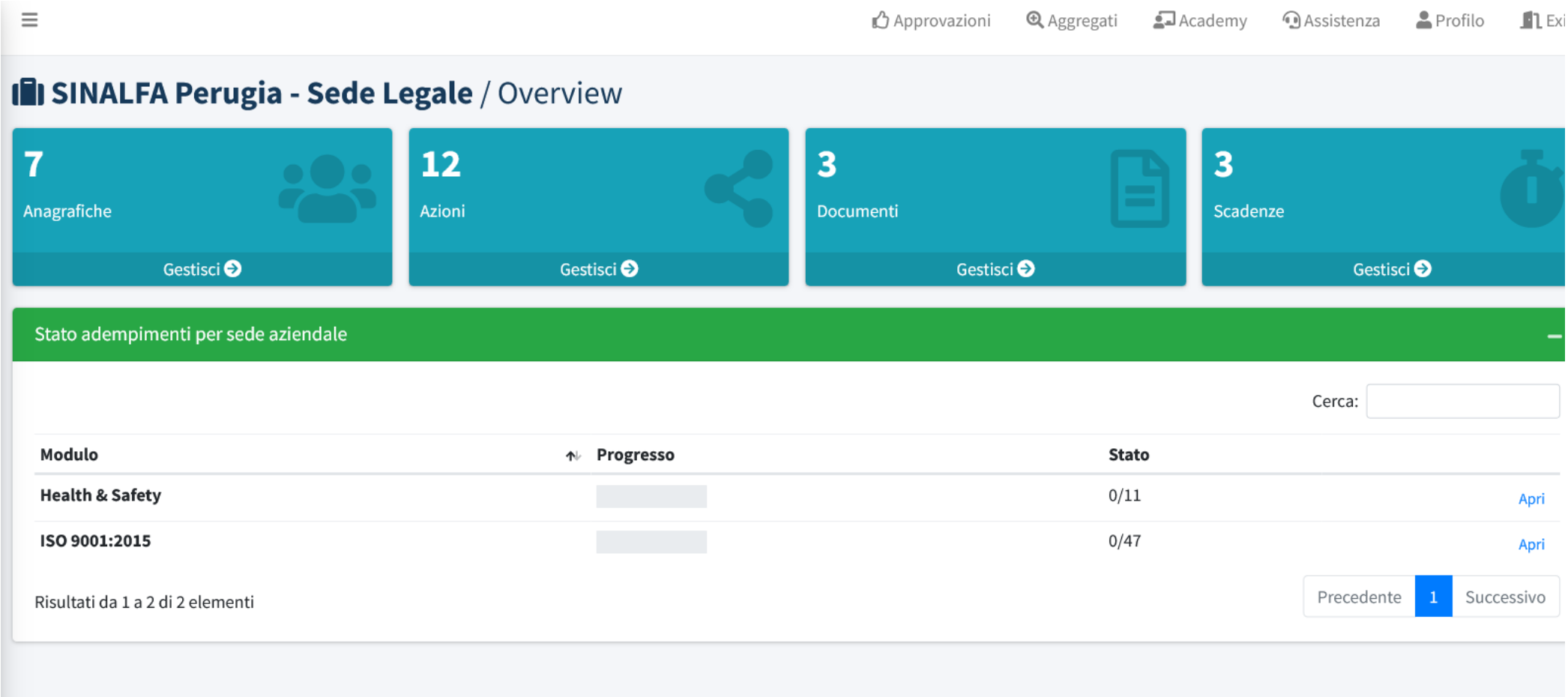
Flusso di validazione

Ruolo	Azione
Datore di lavoro	Elabora, Verifica, Approva

Aggiungi unità

Salva

1) Collegamento delle maschere a commi norma / leggi



1) Collegamento delle maschere a commi norma / leggi

Approvazioni Aggregati Academy Assistenza Profilo Exit

SINALFA Perugia - Sede Legale / Health & Safety

Stato adempimenti per modulo selezionato

Mostra 10 elementi

Cerca:

Sottomodulo	Macro arg.	Argomento	Adempimento	Scadenza					
ASPETTI COGENTI SICUREZZA	Valutazione dei Rischi	Valutazione dei Rischi	Elaborazione del DVR	n/a	-	0	10	APERTA	Apri
ASPETTI COGENTI SICUREZZA	Gestione delle Emergenze	Gestione Emergenze e Prevenzione Incendi	Formale designazione delle figure addette alla gestione delle emergenze e lotta antincendio	n/a	-	0	10	APERTA	Apri
Aspetti Cogenti Sicurezza	Obblighi Datore di Lavoro	Sorveglianza Sanitaria	Nomina del Medico Competente	n/a	-	0	10	APERTA	Apri
ASPETTI COGENTI SICUREZZA	Valutazione dei Rischi	Valutazione dei Rischi	Valutazione del rischio fulminazione	n/a	-	0	10	APERTA	Apri
ASPETTI COGENTI SICUREZZA	ASPETTI COGENTI SICUREZZA	ASPETTI COGENTI SICUREZZA	Sorveglianza sanitaria	n/a	-	11	10	APERTA	Apri
ASPETTI COGENTI SICUREZZA	Sorveglianza Sanitaria	Sorveglianza Sanitaria	Protocollo Sanitario	n/a	-	0	10	APERTA	Apri
ASPETTI COGENTI SICUREZZA	Valutazione dei Rischi	Valutazione dei Rischi	Valutazione del rischio spazi confinati	n/a	-	0	10	APERTA	Apri
ASPETTI COGENTI SICUREZZA	Gestione delle Emergenze	Primo Soccorso Aziendale	Formale designazione delle figure addette al Primo Soccorso	n/a	-	0	10	APERTA	Apri
ASPETTI COGENTI SICUREZZA	Gestione delle Emergenze	Gestione Emergenze e Prevenzione Incendi	Avvenuta formazione delle figure designate alla gestione delle emergenze e lotta antincendio	13/01/2024 22:58:09	-	0	10	APERTA	Apri

2) Flusso di validazione di un adempimento

Approvazioni | Aggregati | Academy | Assistenza | Profilo

SINALFA Perugia - Sede Legale / ISO 9001:2015 / Procedura per l'Analisi del Contesto

Adempimento #1.5

- Modulo: ISO 9001:2015
- Sottomodulo: CONTESTO
- Macro argomento: ANALISI DEL CONTESTO
- Argomento: ANALISI DEL CONTESTO
- Adempimento: Procedura per l'Analisi del Contesto

- Rischio: 3
- Scadenza: n/a

Approvazioni necessarie

Annotazioni

Grado di valutazione	Motivo
100	ok

Procedura di ELABORAZIONE

Stato Pratica IN GESTIONE

Cronologia azioni:

Cerca:

Data	Autore	Incarichi	Azione	
30/11/2023 17:55:33	**Boscarini Claudio (admin)**		valutazione	100

Risultati da 1 a 1 di 1 elementi

Archivio pratiche

Autovalutazione compliance

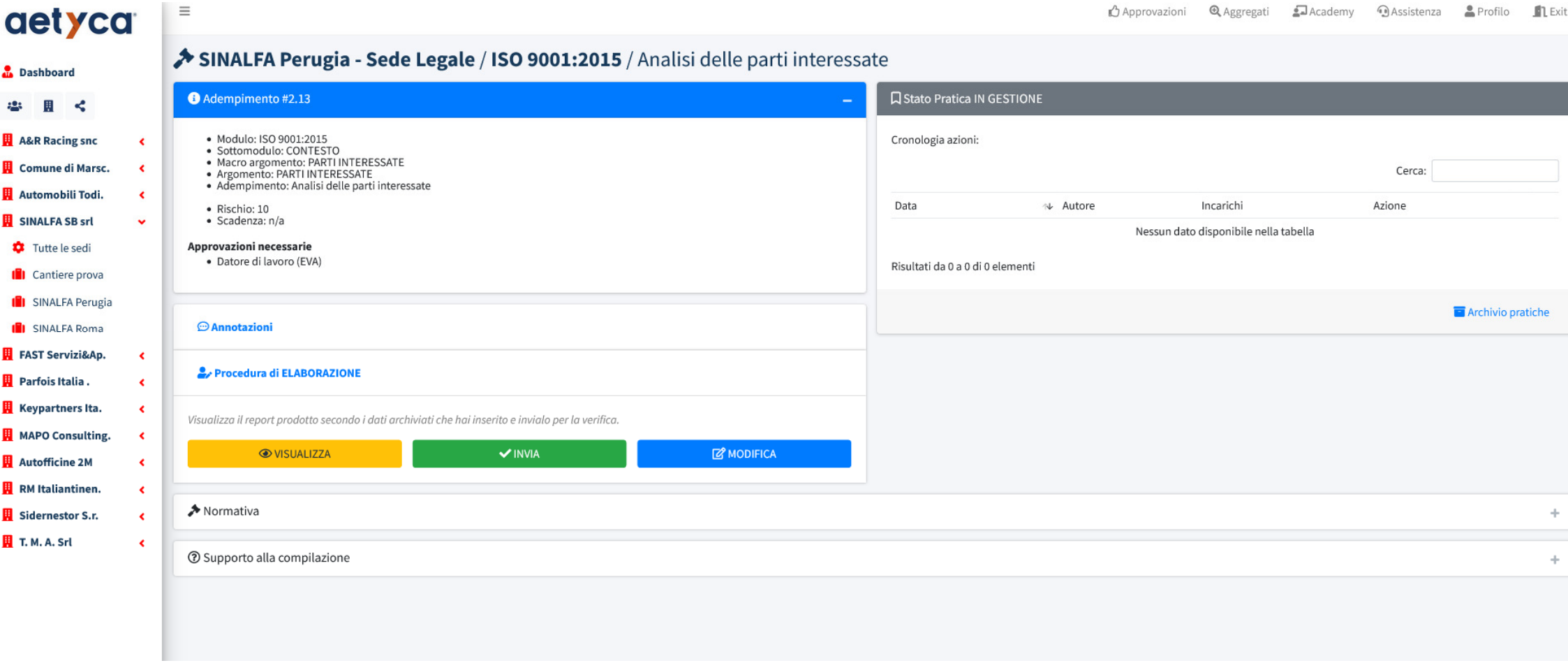
Sia per adempimenti «upload documento» che per adempimenti «digitalizzati»

Normativa

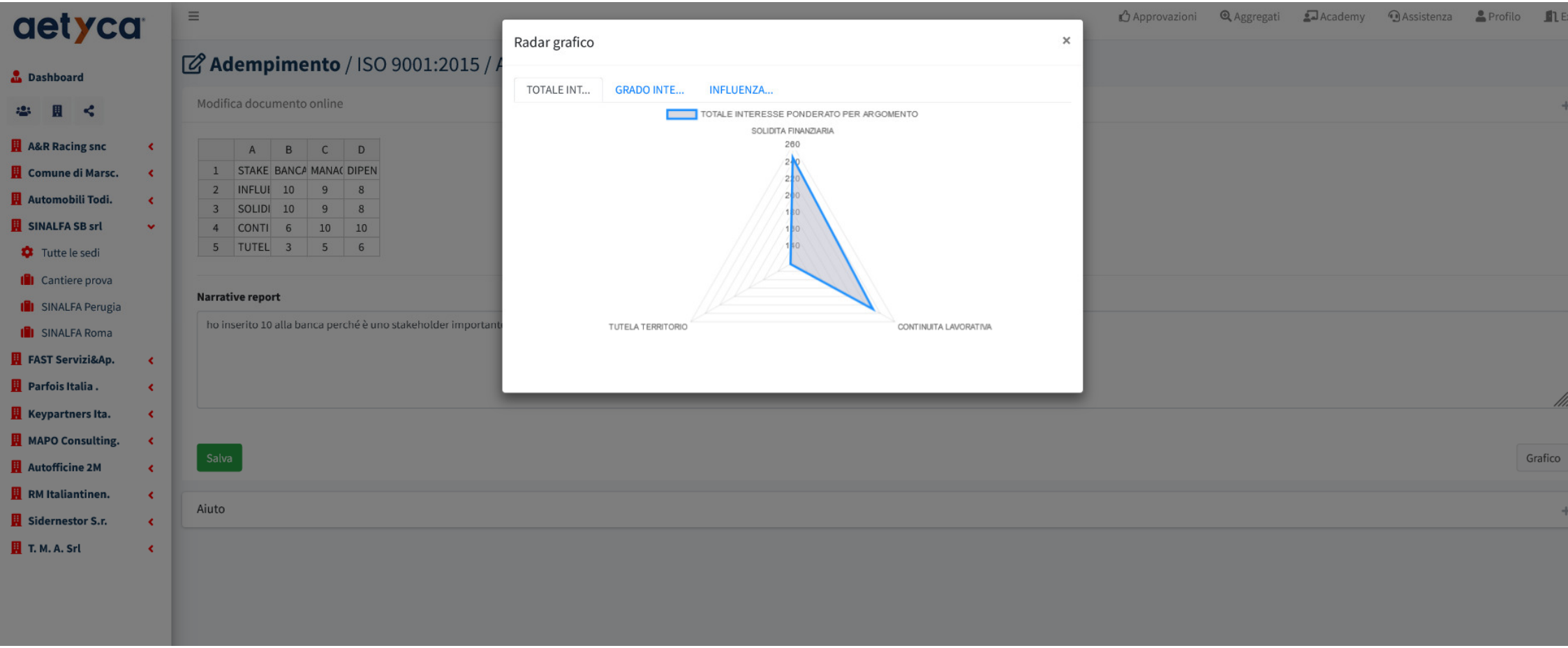
Normativa / legge collegata

Supporto alla compilazione

3) Digitalizzazione di adempimenti



3) Digitalizzazione di adempimenti – parti interessate



	A	B	C	D
1	STAKE	BANCA	MANAG	DIPEN
2	INFLUI	10	9	8
3	SOLIDI	10	9	8
4	CONTI	6	10	10
5	TUTEL	3	5	6

3) Digitalizzazione di adempimenti - Mansionario

MAPO Capodimonte - Sede Operativa / **Azioni** / Mansionario

Inserisci nuova mansione

Mansioni

Cerca:

Nome	Descrizione	Categoria	Incarico	Formazione	S.O.	S.V.	MBO	Processo	Corsi	Moduli	Dipendenti	Procedure
test 2	test2	boh	Direttore Lavori	n	6	96		test processo	0	2	2	1
test marco1	prova di inserimento	boh	Dirigente per la sicurezza	1,2,3	10	5		test processo	1	1	1	0

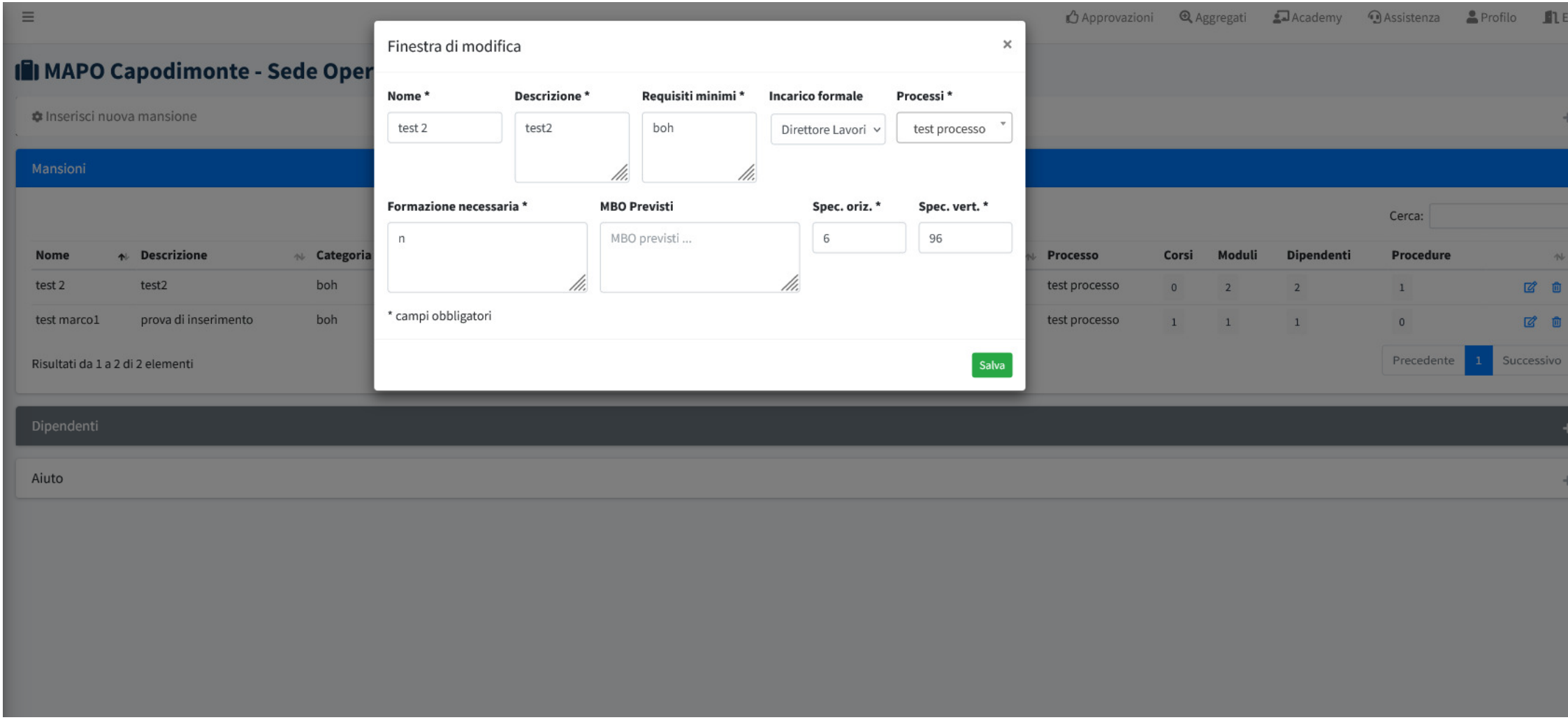
Risultati da 1 a 2 di 2 elementi

Precedente 1 Successivo

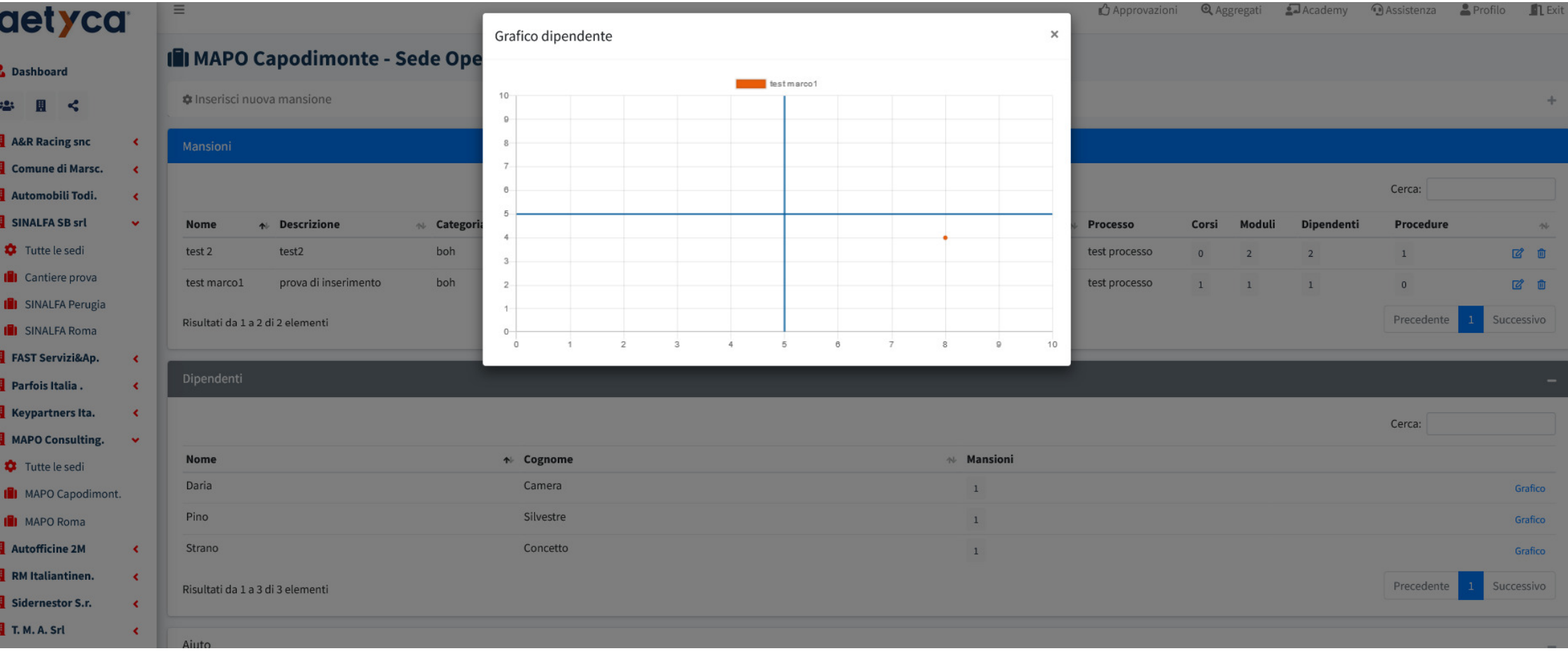
Dipendenti

Aiuto

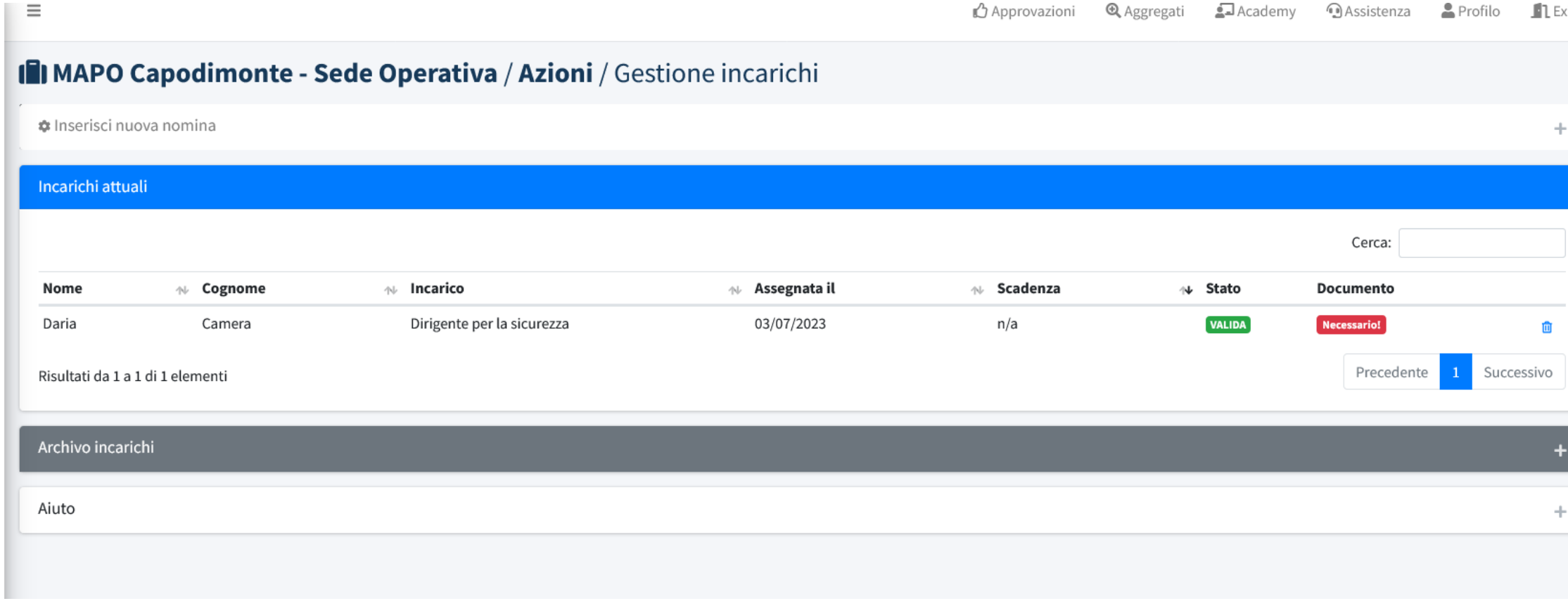
3) Digitalizzazione di adempimenti – Progettazione parametri mansioni



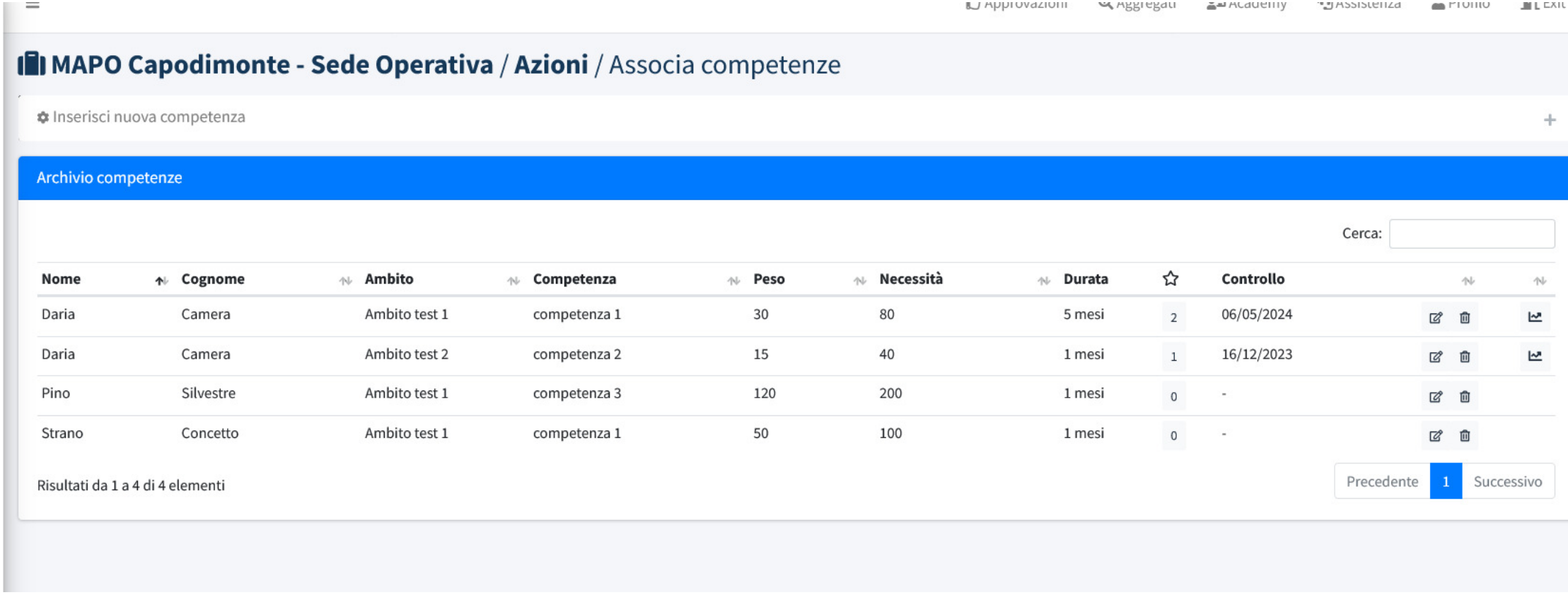
3) Digitalizzazione di adempimenti – Progettazione parametri mansioni



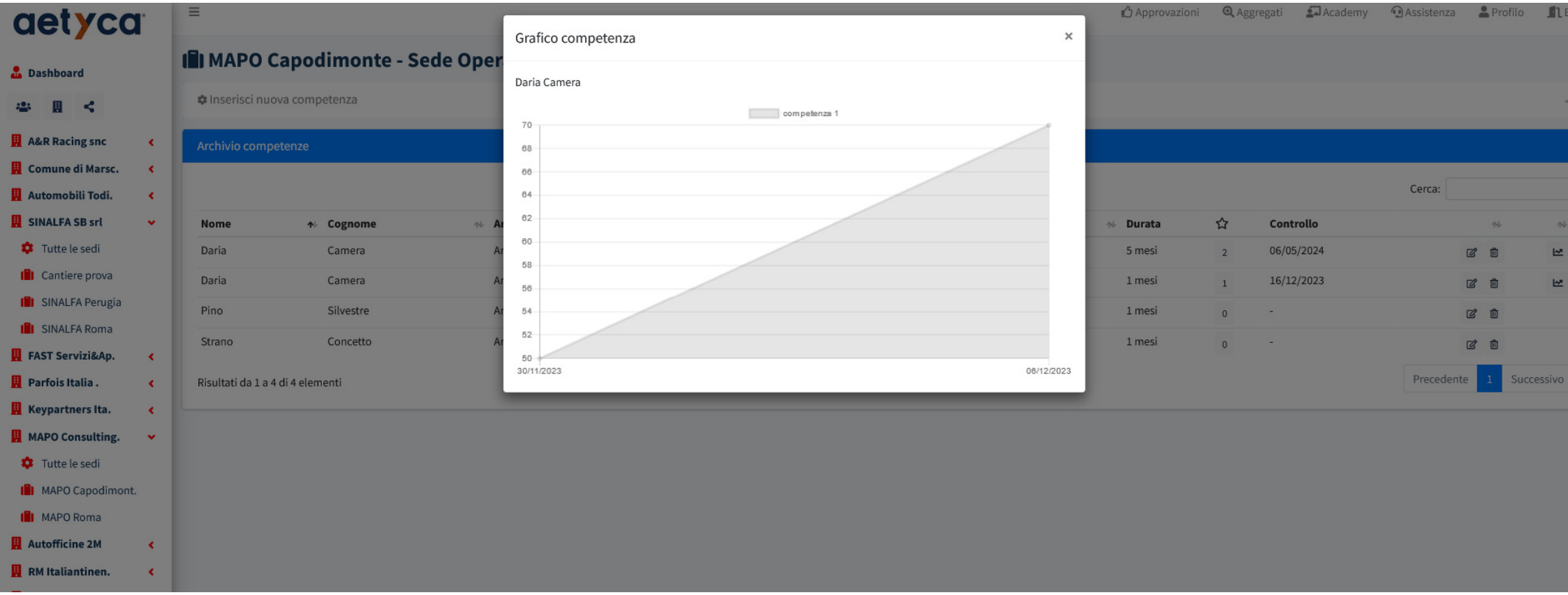
3) Digitalizzazione di adempimenti – Nomine e incarichi



3) Digitalizzazione di adempimenti – Analisi e monitoraggio delle competenze



3) Digitalizzazione di adempimenti – Analisi e monitoraggio delle competenze



3) Digitalizzazione di adempimenti – SWOT ANALYSIS

Crea battle

FORZA / OPPORTUNITÀ | DEBOLEZZE / OPPORTUNITÀ | FORZA / MINACCE | DEBOLEZZA / MINACCE

Descrizione azione* Descrivi l'azione per il gruppo di elementi selezionati ...

Probabilità (%) 0 **Impatto (%)** 0

Scegli i punti di forza:

Codice	Descrizione
p1	test punto di forza 1

Scegli le opportunità:

Codice	Descrizione
Nessun dato disponibile nella tabella	

Salva S/O

test swot

Modulo: ISO 9001:2015 | **Processo:** test processo | **Scadenza:** 31/12/2023 00:00:00

SWOT BATTLE

S/O
Azioni per sfruttare i punti di forza al fine di massimizzare le opportunità

Azione	Prob.	Imp.		A.P.
Nessun dato disponibile nella tabella				

W/O
Azioni per contrastare i punti di debolezza sfruttando le opportunità

Azione	Prob.	Imp.		A.P.
Nessun dato disponibile nella tabella				

S/T
Azioni per sfruttare i punti di forza al fine di minimizzare le minacce

Azione	Prob.	Imp.		A.P.	
azione test 1	10 %	30 %	2	1	
azione test 2	10 %	30 %	2	1	
azione test 3	20 %	20 %	2	0	

W/T
Azioni per contrastare i punti di debolezza al fine di minimizzare le minacce

Azione	Prob.	Imp.		A.P.
Nessun dato disponibile nella tabella				

RISK ASSESSMENT Minacce

Codice	Descrizione	P.I.	I.I.	R.I.		P.F.	I.F.	R.R.
a1	minaccia 1	4	4	16	3	2.59	1.57	4.06
a2	minaccia2	2	3	6	0	2	3	6

3) Digitalizzazione di adempimenti – SWOT ANALYSIS (action plan)

Approvazioni | Aggregati | Academy | Assistenza | Profilo | Ex

MAPO Capodimonte - Sede Operativa / **Azioni** / Analisi dei rischi

Inserisci SWOT

Lista SWOT

Cerca:

Descrizione	Modulo	Processo	Scadenza	
test swot	ISO 9001:2015	test processo	31/12/2023	4

Risultati da 1 a 1 di 1 elementi

Precedente 1 Successivo

Lista Action Plan

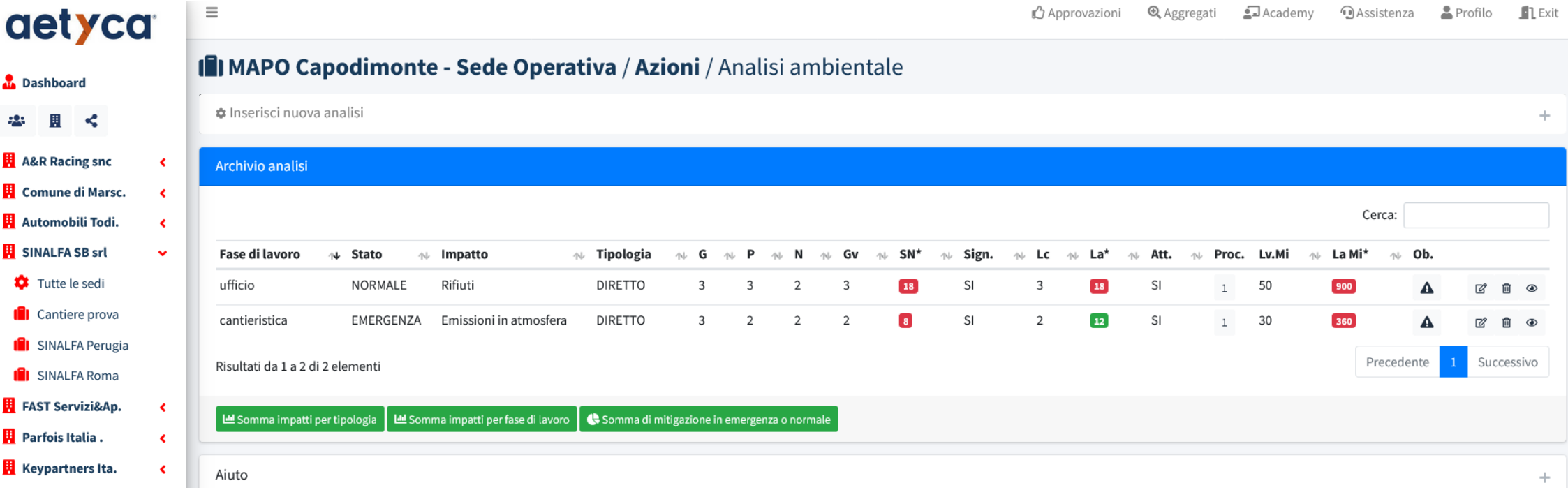
Cerca:

Modulo	Processo	Minacce	Azione di mitigazione	Action plan azione	Priorità	Data scadenza prevista	Costo	Incaricati	Data chiusura
ISO 9001:2015	test processo	minaccia 1	azione test 1	testo acion plan 2	Media	09/10/2023	410.33	Daria Camera	09/10/2023
ISO 9001:2015	test processo	minaccia 1	azione test 2	testo acion plan 3	Alta	23/11/2023	310.33	Daria Camera	SCADUTO

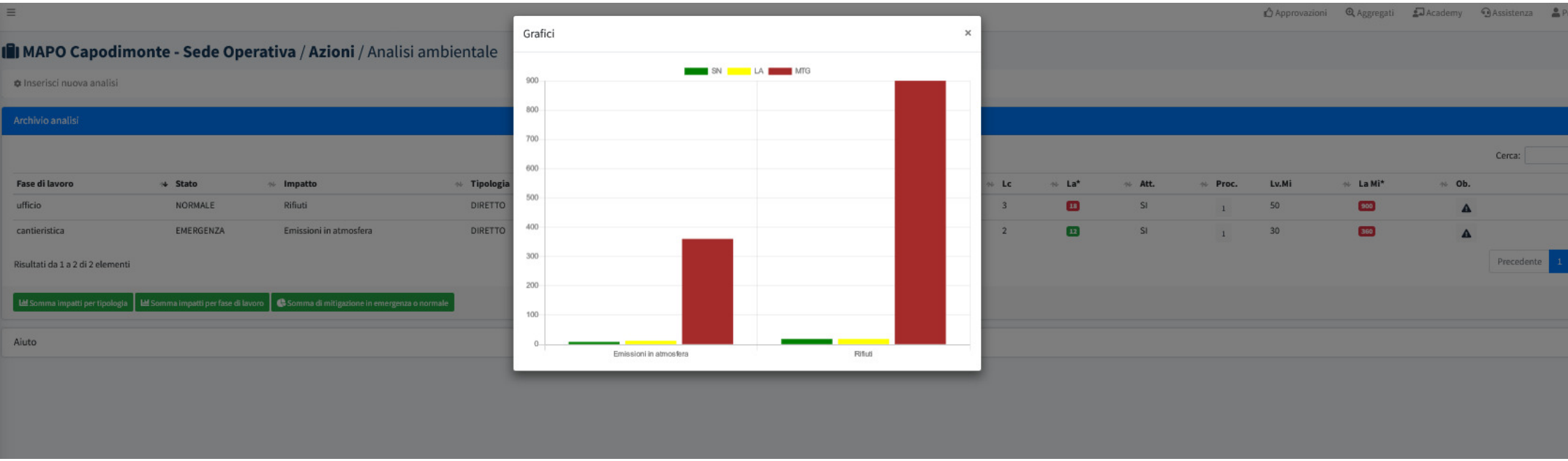
Risultati da 1 a 2 di 2 elementi

Precedente 1 Successivo

3) Digitalizzazione di adempimenti – Analisi ambientale iniziale



3) Digitalizzazione di adempimenti –Analisi ambientale iniziale



3) Digitalizzazione di adempimenti – Segnalazioni e non conformità con action plan

MAPO Roma - Sede Legale / **Azioni** / Segnalazioni

Inserisci nuova segnalazione

Messaggio *

Testo messaggio...

Origine *

Note *

Testo note...

Modulo *

ISO 9001:2015

Rendi segnalazione anonima

Tipologia *

Fornitore

Nessuno

* campi obbligatori

Invia

Archivio Segnalazioni

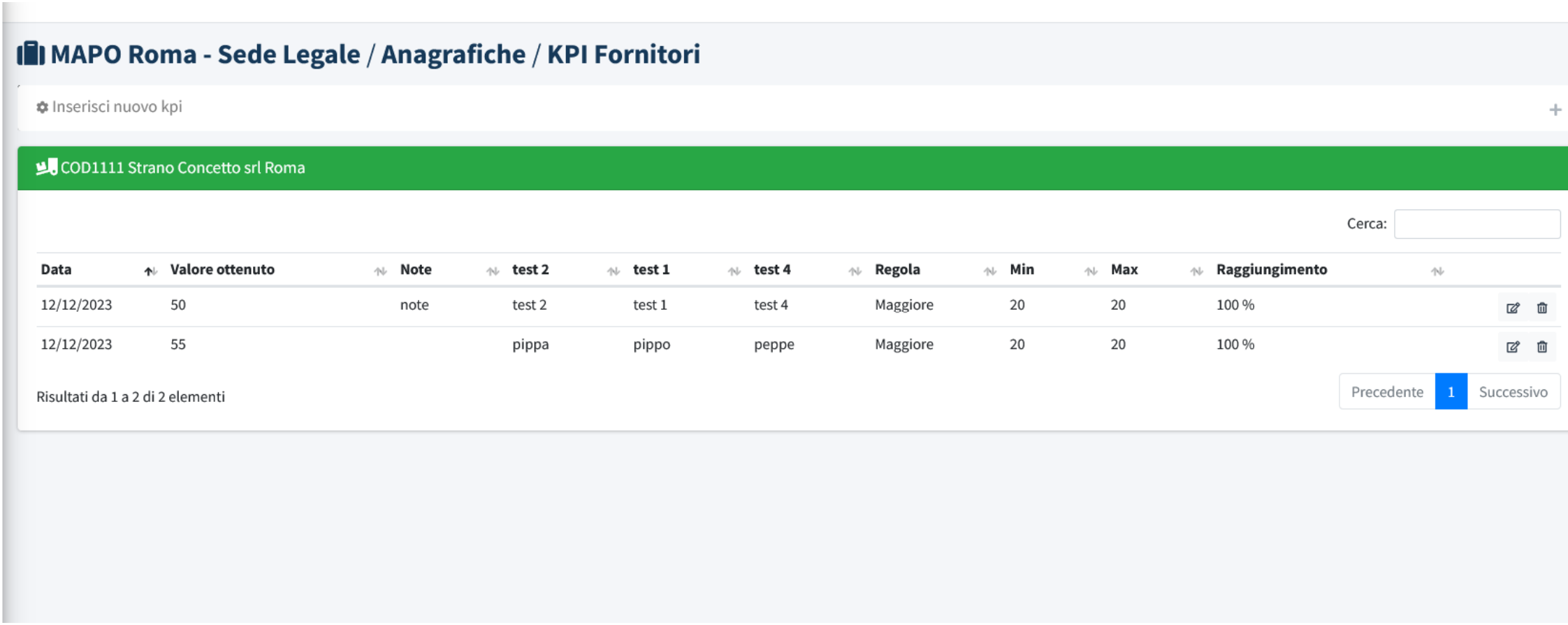
Cerca:

Segnalazione	Data	Origine	Tipo	Modulo	Note	Fornitore	Autore		
Nessun dato disponibile nella tabella									

Risultati da 0 a 0 di 0 elementi

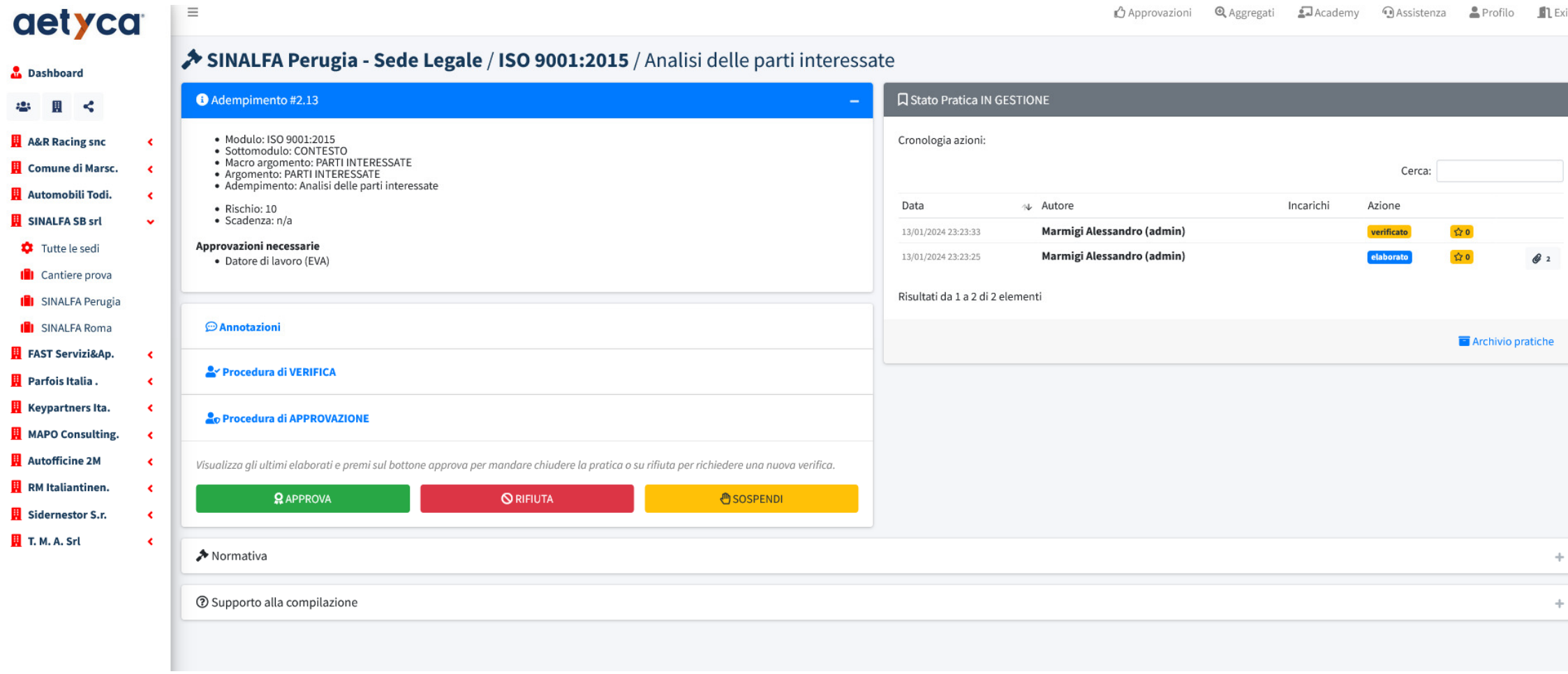
Precedente Successivo

3) Digitalizzazione di adempimenti – Qualifiche fornitori e kpi

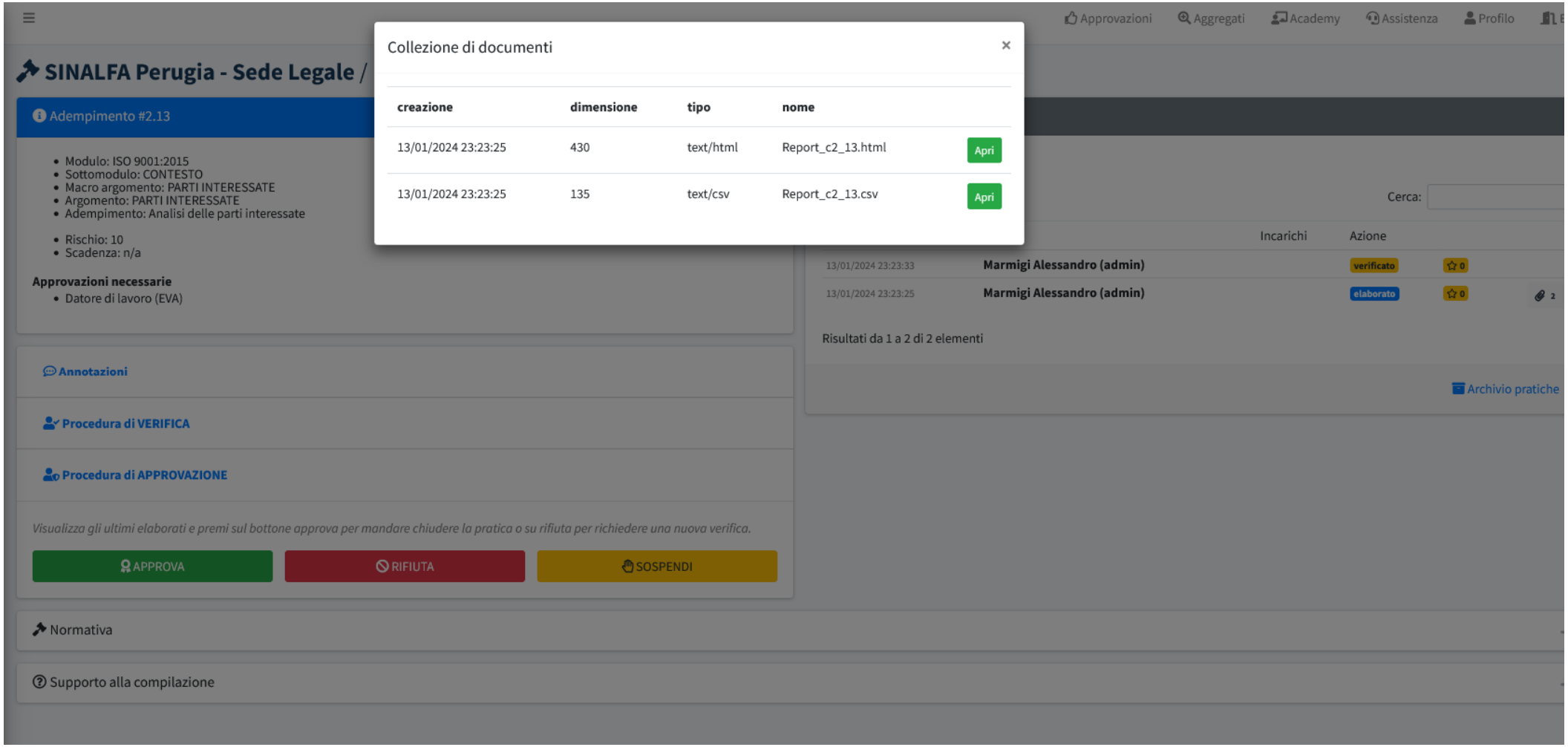


Data	Valore ottenuto	Note	test 2	test 1	test 4	Regola	Min	Max	Raggiungimento
12/12/2023	50	note	test 2	test 1	test 4	Maggiore	20	20	100 %
12/12/2023	55		pippa	pippo	peppe	Maggiore	20	20	100 %

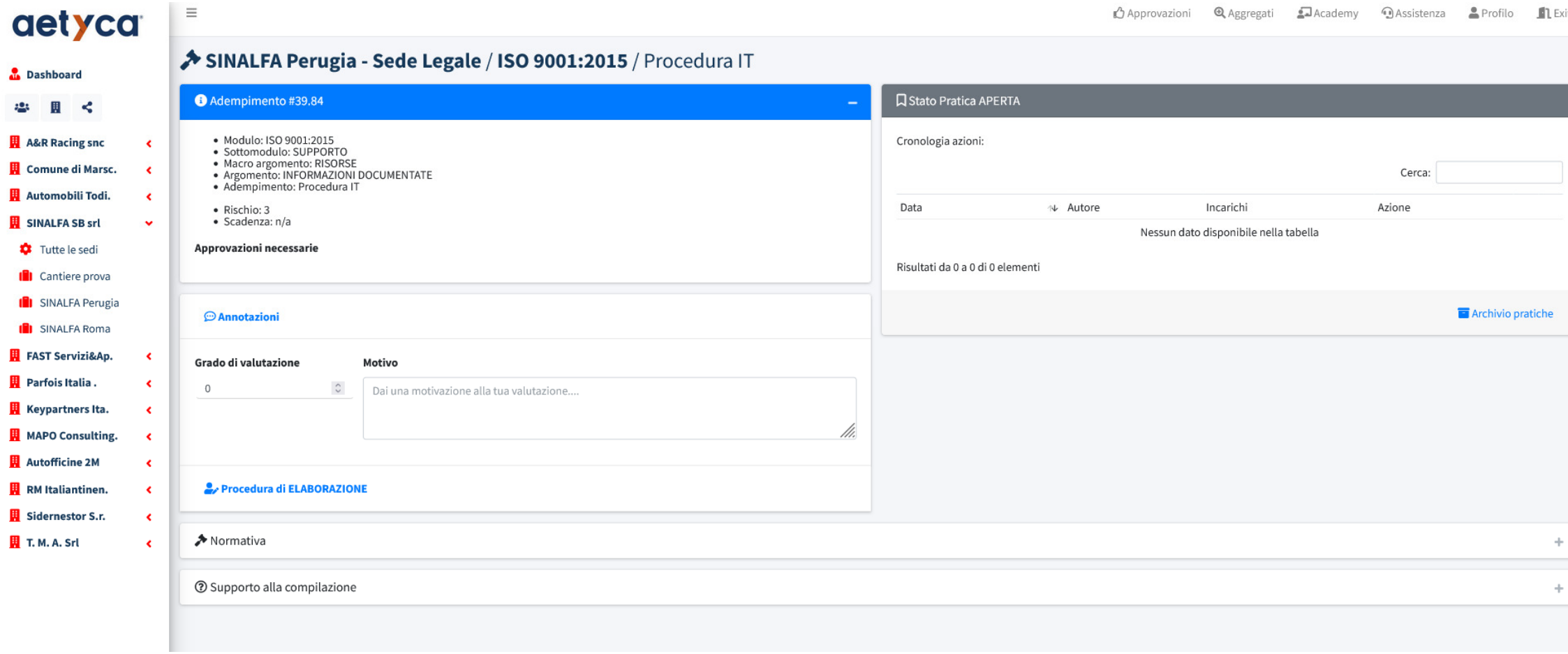
4) Flusso approvativo per adempimenti digitalizzati



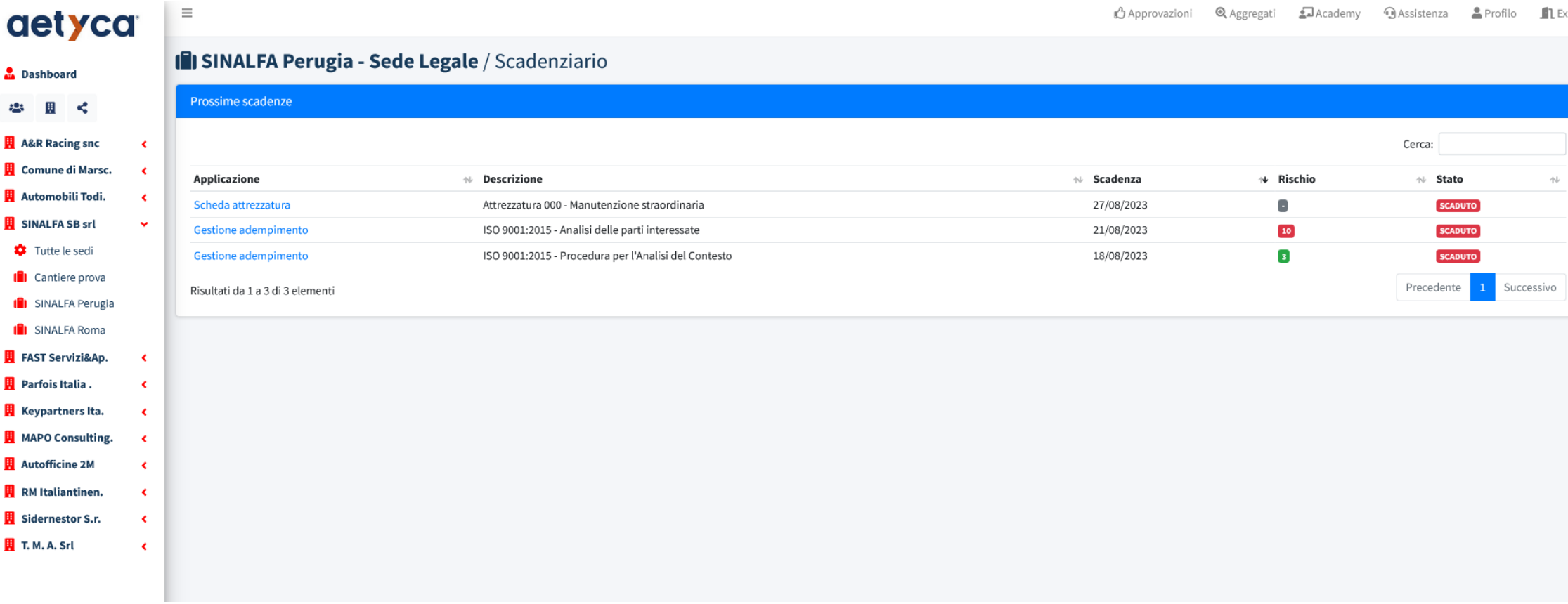
4) Flusso approvativo per adempimenti digitalizzati



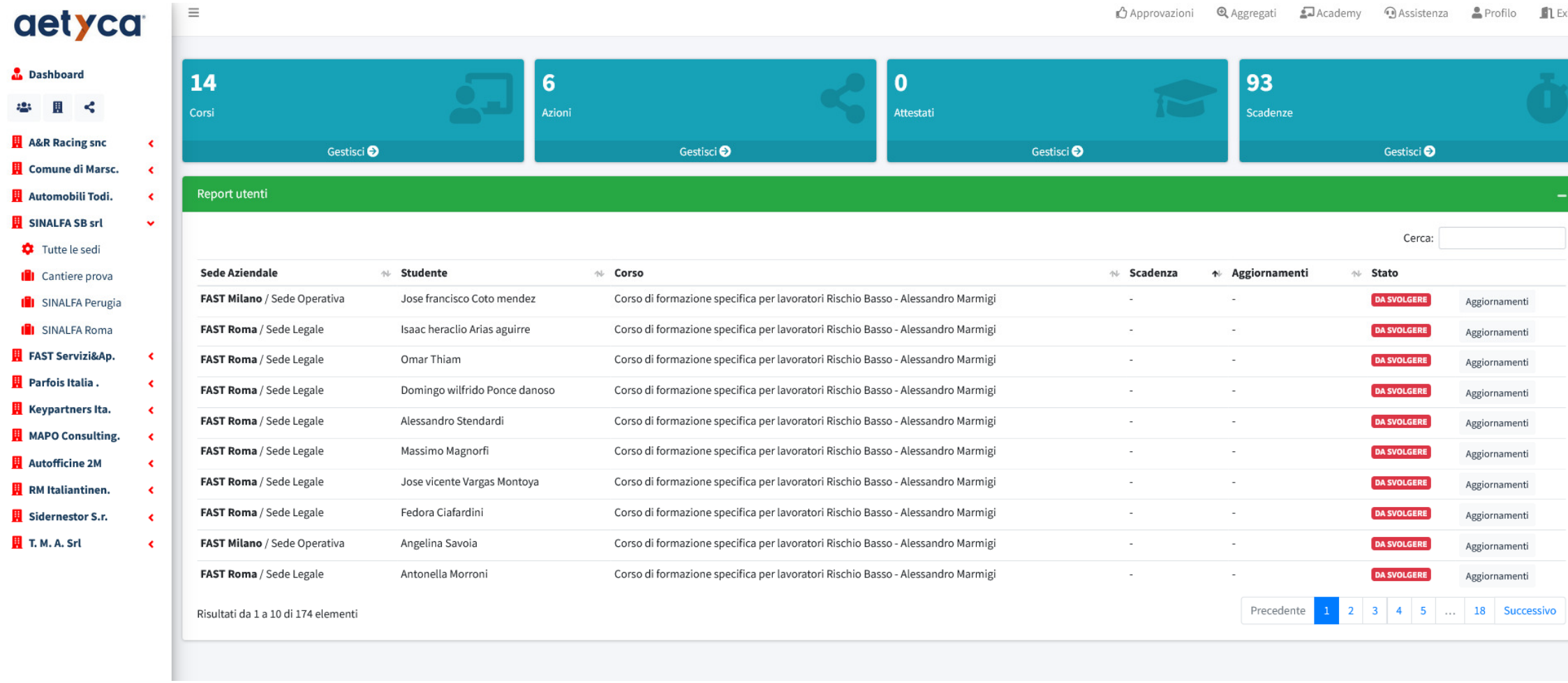
5) Adempimenti semplici in «upload documento» personalizzati



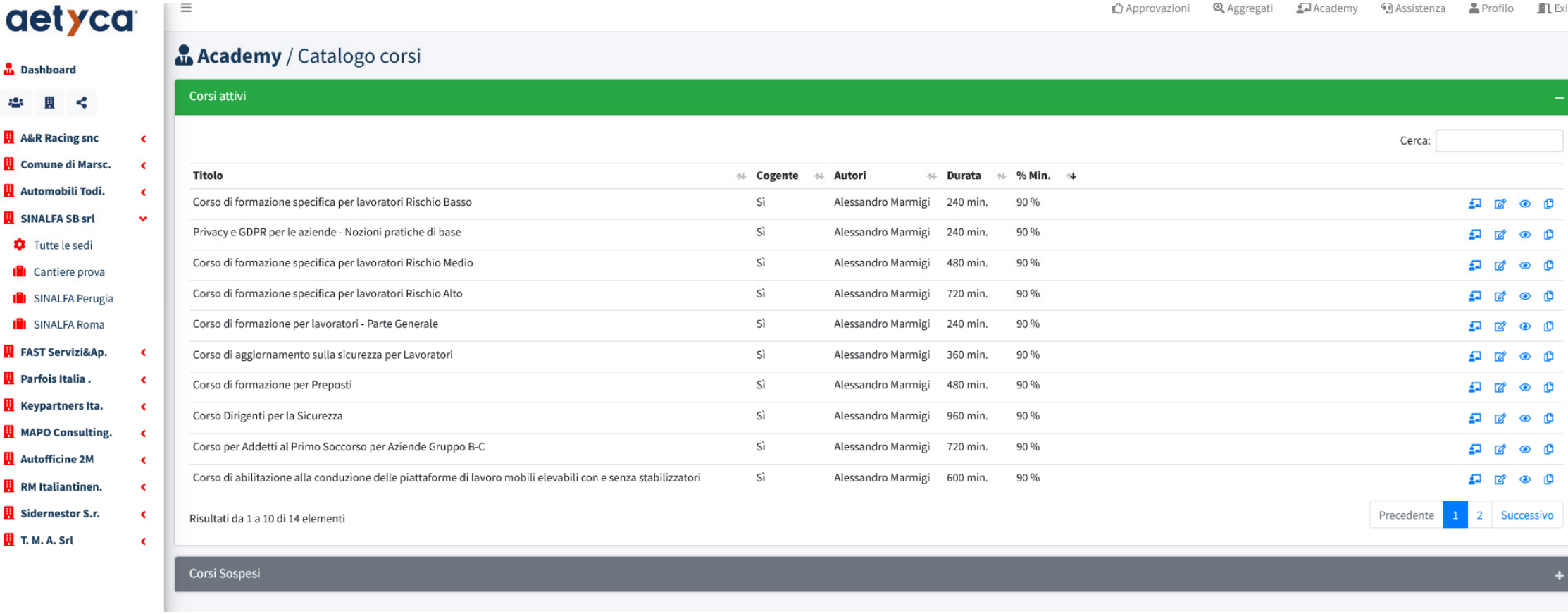
6) Tenuta sotto controllo di tutti gli scadenzari per qualsiasi prescrizione e monitoraggio compliance nel passato



7) Integrazione con academy: scadenzari corsi



7) Integrazione con academy: creazione corsi custom integrati con cogenti (OPNI)



7) Integrazione con academy: creazione corsi custom integrati con cogenti (OPNI)

ODCEC m@ster

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

Ing. Alessandro Marmigi

alessandro.marmigi@sinalfa.com

Sinalfa

SINALFA S.R.L. S.B.

Upgrade your business.
Improve the future.

P. Iva e C.F: 03255970547
REA – PG 275682

Capitale sociale € 120.000 i.v.

Informazioni

Via Alfonso Barcaccia, 9
06134 Ponte Valleceppi
(PG)

Via di Grotte Portella, 6/8
00044 Frascati (RM)

Telefono: +39 06 87693963

Telefono: +39 075 5928282

Email: sales@sinalfa.com

sinalfa@legalmail.it

Informativa sulla Privacy

Privacy Policy

Cookie Policy