ODCEC m@ster®

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

Odcec M@ster I tre pilastri dell'adeguato assetto organizzativo

I parte

Introduzione, le fonti informative

Riccardo Isola – ODCEC Milano

10 ottobre 2022

Sommario

- Il contesto di riferimento
- Obiettivi e articolazione del m@ster controllo di gestione
- Il Controllo di gestione: le fonti, gli interpreti
- Perimetro, ruolo, funzioni principali del controllo di gestione

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

NUOVE RESPONSABILITA' DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO /1

Chi riveste ruoli di amministrazione o controllo **ha il dovere** di istituire, valutare o vigilare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa **anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale**, nonché **di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento** per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.
(ex art 2086 c.c. coordinato con artt. 2 e 13 codice della crisi)

NUOVE RESPONSABILITA' DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO /2

La crisi di impresa (…) si manifesta come **inadeguatezza dei flussi prospettici di cassa a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate**". (art 2 codice crisi).

NUOVE RESPONSABILITA' DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO /2

La crisi di impresa (…) si manifesta come **inadeguatezza dei flussi prospettici di cassa a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate**". (art 2 codice crisi).

Costituiscono **indicatori di crisi gli squilibri** di carattere reddituale, patrimoniale e finanziario rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza :

- della **sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi**
- delle **prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso** o, quando la durata residua dell'esercizio della valutazione è inferiore a sei mesi, **per i sei mesi successivi.** (art. 13 codice della crisi).

NUOVE RESPONSABILITA' DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO /3

Continuità aziendale: (…) nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare una **valutazione prospettica** della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito **per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio**. (principio OIC 11, punto 22).

NUOVE RICHIESTE DI INFORMAZIONI

- **Proliferazione richieste dati di dettaglio**

NUOVE RICHIESTE DI INFORMAZIONI

- Proliferazione richieste dati di dettaglio
- **Visione prospettica (+ 6 / 12 mesi)**

NUOVE RICHIESTE DI INFORMAZIONI

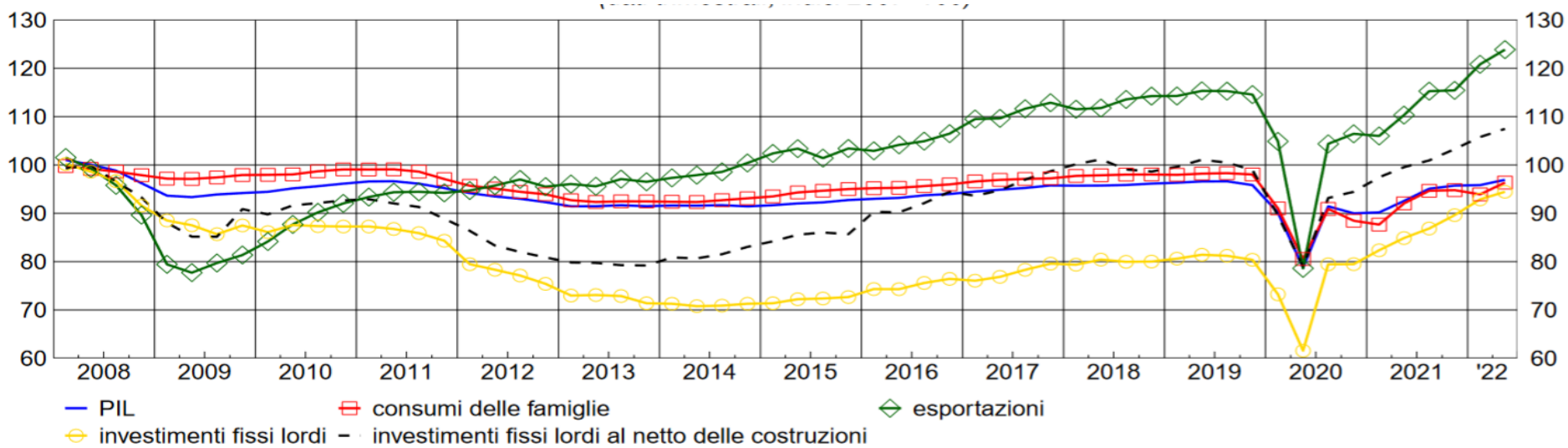
- Proliferazione richieste dati di dettaglio
- Visione prospettica (+ 6 / 12 mesi)
- **Rilevazioni tempestive e continuative**

NUOVE RICHIESTE DI INFORMAZIONI

- Proliferazione richieste dati di dettaglio
- Visione prospettica (+ 6 / 12 mesi)
- Rilevazioni tempestive e continuative
- **Verifica impatto di azioni di risposta o mitigazione**

CONTESTI DI MERCATO DINAMICI 1/3

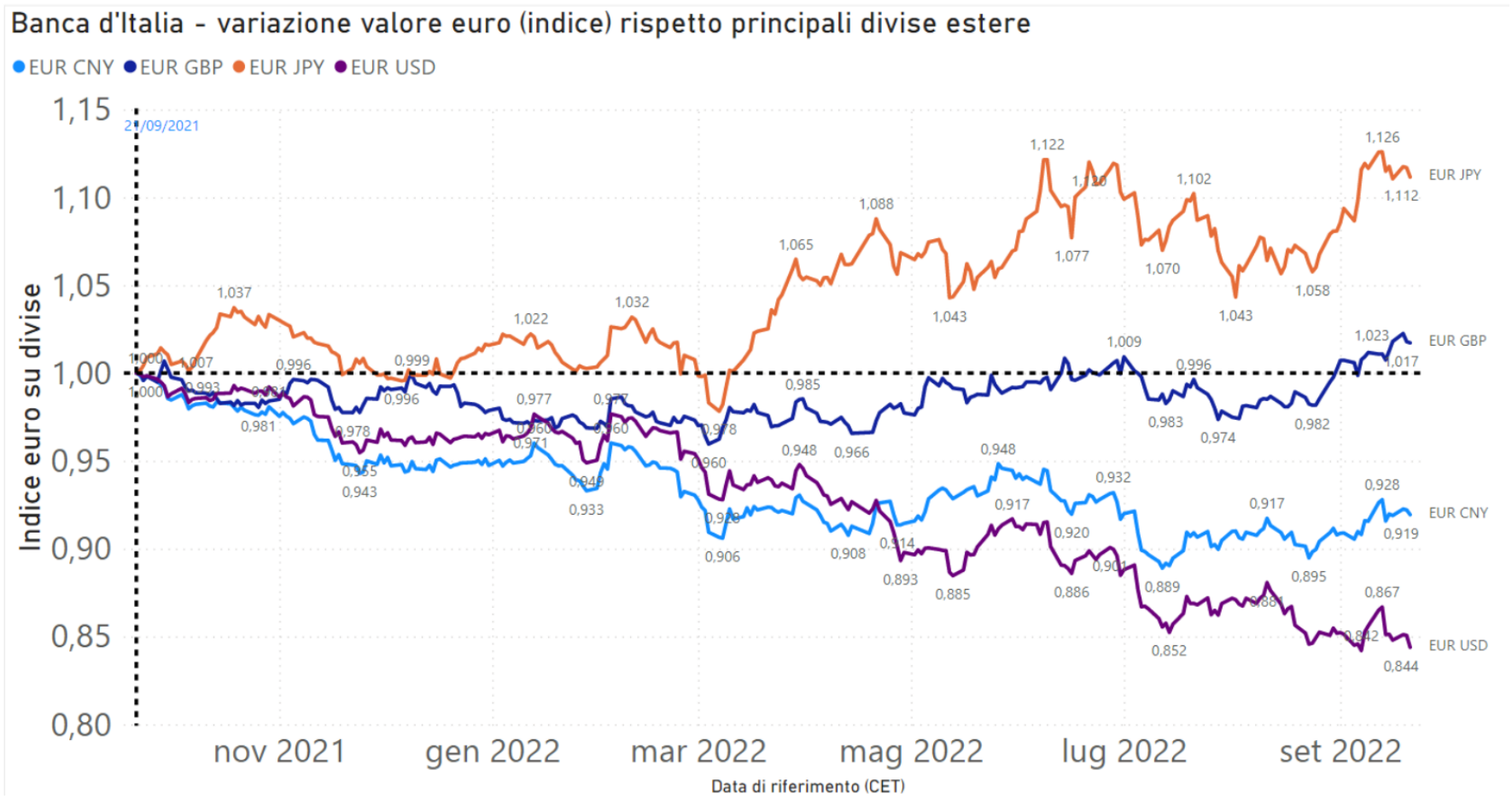
Banca d'Italia PIL e principali componenti della domanda



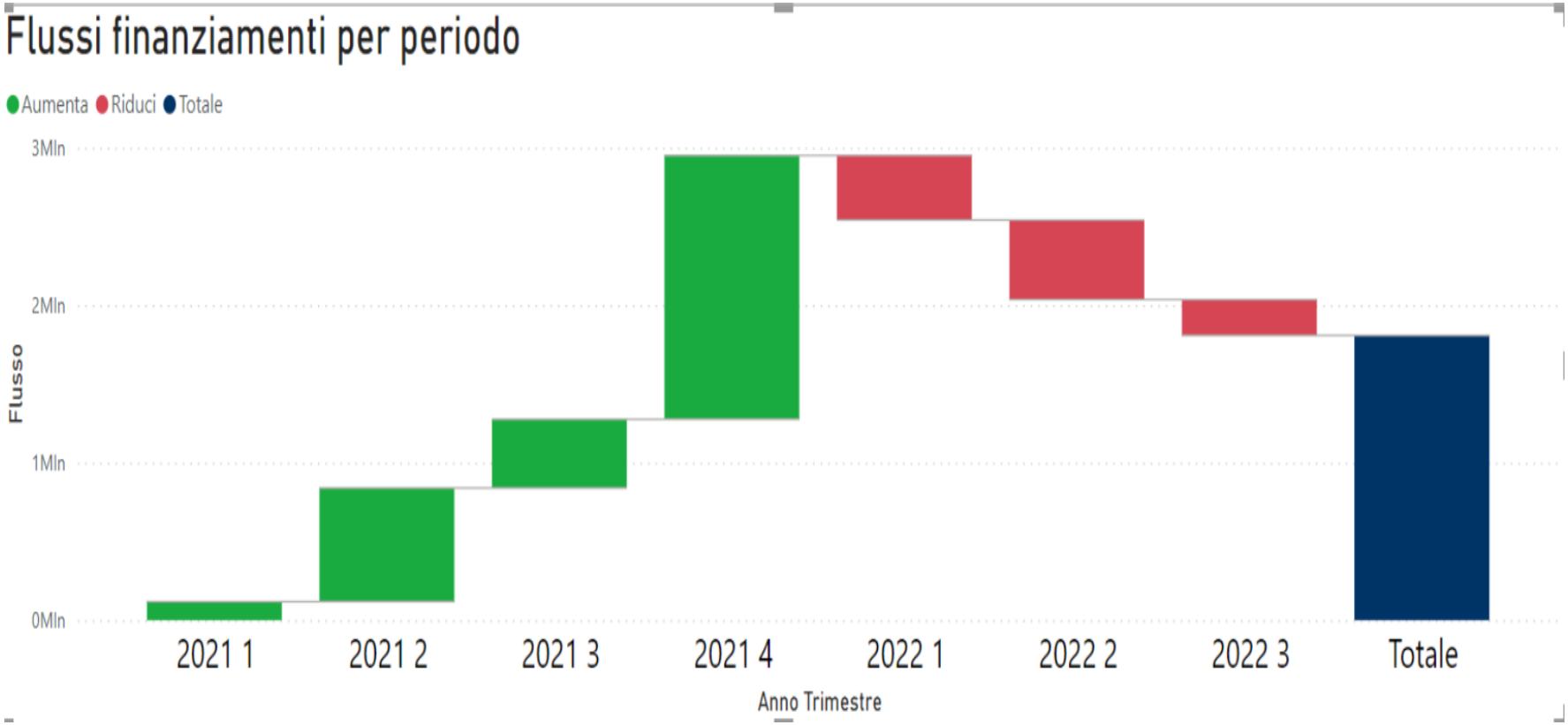
Fonte: elaborazioni su dati Istat.
(1) Valori concatenati; dati destagionalizzati e corretti per i giorni lavorativi.

Fonte: Banca d'Italia «l'economia italiana in breve» settembre 2022

CONTESTI DI MERCATO DINAMICI 2/3



CONTESTI DI MERCATO DINAMICI 3/3



POSSIBILI RISPOSTE DALLA PROFESSIONE

In Studio e in azienda:

- Ampliamento dei rapporti negoziali con le controparti (clienti, fornitori, collaboratori, concorrenti, finanziatori) e gli stakeholders.

POSSIBILI RISPOSTE DALLA PROFESSIONE

In Studio e in azienda:

- Ampliamento dei rapporti negoziali con le controparti (clienti, fornitori, collaboratori, concorrenti, finanziatori) e gli stakeholders.

- **Riadeguamento degli accordi contrattuali.**

POSSIBILI RISPOSTE DALLA PROFESSIONE

In Studio e in azienda:

- Ampliamento dei rapporti negoziali con le controparti (clienti, fornitori, collaboratori, concorrenti, finanziatori) e gli stakeholders.

- Riadeguamento degli accordi contrattuali.

- **Monitoraggio più stretto e prospettico della gestione d'impresa.**

POSSIBILI RISPOSTE DALLA PROFESSIONE

In Studio e in azienda:

- Ampliamento dei rapporti negoziali con le controparti (clienti, fornitori, collaboratori, concorrenti, finanziatori) e gli stakeholders.
- Riadeguamento degli accordi contrattuali.
- Monitoraggio più stretto e prospettico della gestione d'impresa.
- **Maggior allineamento delle risorse in azienda.**

M@STER – I

OBIETTIVI E ARTICOLAZIONE DEL CORSO

OBIETTIVI

- Tracciare un **percorso tecnico** per la costruzione prospettica e per il controllo ex post della gestione aziendale in modo da soddisfare in modo continuativo le richieste delle nuove normative nei contesti attuali di mercato a costi e impatti contenuti.

- Ampliare la prospettiva con **metodi** di analisi, previsione e controllo atti a rendere la gestione delle aziende clienti e dello Studio più attenta, consapevole ed efficace.

IL PERCORSO TECNICO

1. Esplicitazione delle strategie deliberate e verifica di coerenza con l'ambiente attuale e prospettico

IL PERCORSO TECNICO

1. Esplicitazione delle strategie deliberate e verifica di coerenza con l'ambiente attuale e prospettico
2. **Identificazione della value chain operativa e delle sue dimensioni di osservazione**

IL PERCORSO TECNICO

1. Esplicitazione delle strategie deliberate e verifica di coerenza con l'ambiente attuale e prospettico
2. Identificazione della value chain operativa e delle sue dimensioni di osservazione
3. **Riconciliazione del bilancio in chiave gestionale**

IL PERCORSO TECNICO

1. Esplicitazione delle strategie deliberate e verifica di coerenza con l'ambiente attuale e prospettico
2. Identificazione della value chain operativa e delle sue dimensioni di osservazione
3. Riconciliazione del bilancio in chiave gestionale
4. Connessione temporale fra fasi operative lungo la value chain, forecasting e budgeting

IL PERCORSO TECNICO

1. Esplicitazione delle strategie deliberate e verifica di coerenza con l'ambiente attuale e prospettico
2. Identificazione della value chain operativa e delle sue dimensioni di osservazione
3. Riconciliazione del bilancio in chiave gestionale
4. Connessione temporale fra fasi operative lungo la value chain, forecasting e budgeting
5. Verifica congruità dei risultati attesi con quanto conseguito; verifica dell'utilizzo effettivo delle risorse aziendali

IL PERCORSO TECNICO

1. Esplicitazione delle strategie deliberate e verifica di coerenza con l'ambiente attuale e prospettico
2. Identificazione della value chain operativa e delle sue dimensioni di osservazione
3. Riconciliazione del bilancio in chiave gestionale
4. Connessione temporale fra fasi operative lungo la value chain, forecasting e budgeting
5. Verifica congruità dei risultati attesi con quanto conseguito; verifica dell'utilizzo effettivo delle risorse aziendali
6. Quantificazione impatto azioni di riallineamento, simulazione risultati attesi

IL CALENDARIO DEGLI INCONTRI /1

Prima giornata (10/10):

- Fonti normative e informative di tecniche e procedure del controllo di gestione, gli interpreti principali.
- Collocazione e ruolo del controllo di gestione.
- Analisi del contesto competitivo e esplicitazione della strategia aziendale 1

Seconda giornata (24/10):

- Dall'analisi di bilancio a un sistema di controllo integrato lungo la *value chain* dell'azienda. 2 3

IL CALENDARIO DEGLI INCONTRI /2

Terza giornata (31/10):

- Il ruolo del controllo di gestione in operazioni di finanza straordinaria
- Metodi e calcoli per implementare *l'activity based costing*. 3

Quarta giornata (7/11):

- La visione prospettica per migliorare il merito creditizio.
- Il processo di budgeting: metodi e strumenti 4

IL CALENDARIO DEGLI INCONTRI /3

Quinta giornata (14/11):

- Analisi delle varianze: un approccio integrato (5)
- Dal controllo di gestione alla Business Intelligence

Sesta giornata (22/11):

- La costruzione di modelli previsionali e analisi di scenario (6)
- Tematiche *Environmental, Social, Governance* nella costruzione di sistemi di pianificazione e controllo

IL CONTROLLO DI GESTIONE

LE FONTI, GLI INTERPRETI

LE FONTI

Norme di Legge (o richiamate da Leggi italiane)

- Codice civile
- Codice della crisi
- Normativa fiscale (TUIR, Transfer prices)
- Principi contabili OIC , IAS/IFRS
- CNDCEC : codice della crisi, gli indici dell'allerta
- Ministero della Giustizia, Decreto Dir. dg affari interni 28/9/2021 (allegato)

Altre fonti , best practices

- UNI 11618:2016 > dal 7 ottobre 2022 UNI 11618:2022 Attività professionali non regolamentate (L. 4/2013) , esperto in controllo di gestione (Controller)
- Borsa Italiana: Guida al sistema di controllo di gestione (listing guides) 2015

GLI INTERPRETI: guidelines, best practices

- Le Facoltà di **economia aziendale** e **ingegneria gestionale** delle Università
- **CNDCEC** e attività dell'ODCEC sul territorio
- **Assocontroller** (www.assocontroller.it) (Maurizio Grillini)
- **Controller associati** (www.controllerassociati.it) (Beatrice Servadio)
- **ANDAF** (www.andaf.it) (Roberto Mannozzi)
- **Manage-mind** (https://dimelab.us) (Alberto Bubbio)
- **Institute of Management Accountants** (www.imanet.org) (Italian Chapter Francesco De Luca)
- **International group of controlling** (www.igc-controlling.org)

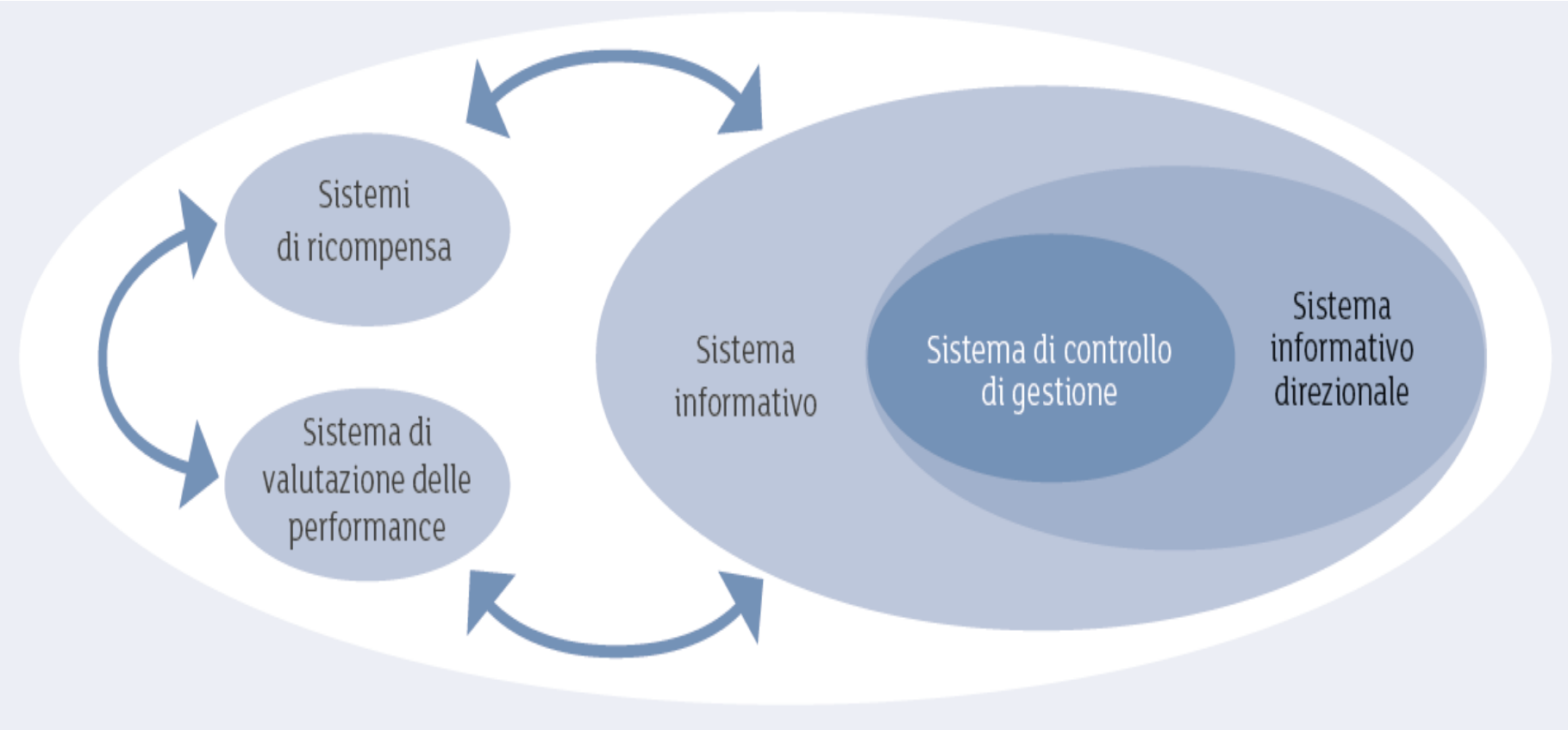
IL CONTROLLO DI GESTIONE

Perimetro di attività

Risorse a disposizione

Ruolo

IL PERIMETRO DEL CONTROLLO DI GESTIONE



Fonte: Borsa Italiana: Guida al sistema di controllo di gestione (listing guides) 2015

I DATI A DISPOSIZIONE DEL CONTROLLER

ERP aziende del gruppo

Dati di produzione / MES

Flussi logistici (imbarchi, dogane ,etc.)

Sell-in e sell-out del canale

Dati condivisi con gli ERP e i MES dei partner

Elaborazioni ad hoc dei colleghi di altre funzioni

e-commerce, CRM: profilazione utenti, transazioni , sentiment

Dati dai mercati (commodities, tassi, etc.)

IL CONTROLLER IN AZIENDA

CULTURA AZIENDALE

BUSINESS INTELLIGENCE

Verifiche allocazioni risorse

Analisi di profittabilità

Analisi performance

Transfer prices

Scenario analysis

Simulazioni

Analisi ad hoc

Throughput costing

PLANNING, REPORTING

Business plan statements

Coordinamento processo di budgeting

Emissione Reporting direzionale con analisi varianze

CONT. ANALITICA, CALCOLO COSTI

Manutenzione PdC Contabilità analitica, CdC/commesse, modello di costing, Calcolo costo prodotto, Royalties, provvigioni, tariffe standard.

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELL'ATTIVITA' DI IMPRESA

CONTROLLO
Project control
Reporting
Analisi varianze
Business intelligence

(NUOVE) PROPOSTE

PHASE OUT

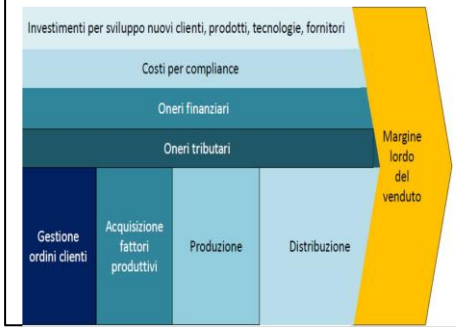
EVENTI ESTERNI

VALUTAZIONE
Fit strategico
Analisi di mercato
Impatti sul business
Costo degli impatti

PIANIFICAZIONE
Economics
(Ri)organizzazione
Project planning
Finanziamento
Proforma
Budgeting

ESECUZIONE
Gestione risorse
Avvio progetto

INTEGRAZIONE



Grazie per l'attenzione

Riccardo Isola

Dottore Commercialista

riccardo.isola@studioisola.eu