

Torino

24 Maggio 2023



CONTROLLI DEL REVISORE SULLA PROGRAMMAZIONE DELL'ENTE LOCALE

**ISAE 3400: l'esame dell'informativa finanziaria prospettica.
Il controllo analogo ed il programma di valutazione del rischio
aziendale nel Tusp
Le richieste, al Revisore dell'Ente, contenute nel questionario
della Corte dei Conti**

Adriano Ippolito
Dottore Commercialista
Torino - via Filadelfia n. 50
Tel 011/318.31.13

Articolo 147 quarter tuel

Art.147-quater (Controlli sulle società partecipate non quotate).

1. L'ente locale definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, un sistema di controlli sulle società non quotate, partecipate dallo stesso ente locale. Tali controlli sono esercitati dalle strutture proprie dell'ente locale, che ne sono responsabili.
2. Per l'attuazione di quanto previsto al comma 1 del presente articolo, l'amministrazione definisce preventivamente, in riferimento all'articolo 170, comma 6, gli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo parametri qualitativi e quantitativi, e organizza un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica.
3. Sulla base delle informazioni di cui al comma 2, l'ente locale effettua il monitoraggio periodico sull'andamento delle società non quotate partecipate, analizza gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individua le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'ente.
4. I risultati complessivi della gestione dell'ente locale e delle aziende non quotate partecipate sono rilevati mediante bilancio consolidato, secondo la competenza economica (predisposto secondo le modalità previste dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni).

Controllo analogo

Con il controllo analogo,
l'amministrazione:

- Definisce ed attribuisce gli obiettivi strategici che la controllata deve perseguire.
- Esercita un'influenza determinante sulle decisioni significative della controllata.

Articolo 2 lettera c) decreto Legislativo n.175 del 16/8/2016

«**controllo analogo**»: la situazione in cui l'amministrazione esercita su una società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, esercitando un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni significative della società controllata.

In altri termini, secondo l'orientamento comunitario consolidatosi nel tempo, per "controllo analogo" si intende un rapporto equivalente ad una relazione di subordinazione gerarchica; tale situazione si verifica, in particolare, quando sussiste un controllo gestionale e finanziario stringente dell'ente pubblico sulla società. In questi casi la controllata non è soggetto terzo rispetto all'ente pubblico.

L'articolo 26 del D.lgs. 127/1991 dà contenuto alla nozione di controllo, in parte rinviando ai numeri 1 (controllo di diritto) e 2 (controllo di fatto) del comma 1 dell'articolo 2359 codice civile, e in parte prevedendo le due ulteriori fattispecie dell'influenza dominante sulla controllata derivante dalle clausole contrattuali o statutarie e del controllo dei diritti di voto basato su accordi con altri soci. Ai fini dell'applicazione del controllo, si computano anche i voti spettanti a imprese controllate, a società fiduciarie e a persone interposte.

1. Il controllo "di diritto" si presume quando una controllante dispone della maggioranza dei diritti di voto esercitabili nell'assemblea ordinaria di un'altra impresa (controllata) ai sensi dell'articolo 2359, comma 1, numero 1.
2. Il controllo "di fatto" si configura nella disponibilità di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nelle deliberazioni in assemblea ordinaria ai sensi dell'articolo 2359, comma 1, numero 2.
3. Il controllo basato su specifiche ipotesi di influenza dominante individuate dal comma 2 dell'articolo 26 del D.lgs. 127/1991 è quello in cui l'impresa "ha il diritto, in virtù di un contratto di una clausola statutaria, di esercitare un'influenza dominante, quando la legge applicabile consenta tali contratti o clausole" oppure quando "in base ad accordi con altri soci, controlla da sola la maggioranza dei diritti di voto".

Raccordo tra normativa civilistica e testo unico società partecipate

Normativa civilistica

Art. 2086

L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un **assetto** organizzativo, amministrativo e contabile **adeguato** alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'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 ed il recupero della continuità aziendale

Testo Unico società partecipate

Articolo 6 comma 3 Tusp. Fatte salve le funzioni degli organi di controllo previsti a norma di legge e di statuto, **le società a controllo pubblico valutano l'opportunità di integrare**, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, **gli strumenti di governo societario con i seguenti regolamenti interni** volti a garantire la conformità dell'attività della società alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale;

a) Regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività della società alle norme di tutela della concorrenza.....

b) **un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza** rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa sociale, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione;

c) codici di condotta propri, o adesione a codici di condotta collettivi aventi a oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonché altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attività della società;

d) programmi di responsabilità sociale d'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione europea.

L'adeguatezza organizzativa, amministrativa e contabile

L'adeguatezza deve essere realizzata, valutata e vigilata in relazione:

- al modello di governo dell'impresa adottato;
- all'analisi della propensione ai rischi;
- alla struttura organizzativa;
- al sistema informativo;
- al sistema di pianificazione, controllo e monitoraggio interno.

A tal fine il Cndcec ha emanato apposite linee guida orientate a fornire al commercialista gli strumenti operativi per apporre il visto di congruità e conformità.

Articolo 6 comma 2 e 4 Tuspp

Programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale

Relazione sul Governato societario

Art. 6. Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle società a controllo pubblico

1. Le società a controllo pubblico, omissis

2. Le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4.

3. Fatte salve le funzioni degli organi di controllo previsti a norma di legge e di statuto, le società a controllo pubblico valutano l'opportunità di integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, gli strumenti di governo societario con i seguenti:

a) regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività della società alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale;

b) un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa sociale, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione;

c) codici di condotta propri, o adesione a codici di condotta collettivi aventi a oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonché altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attività della società;

d) programmi di responsabilità sociale d'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione europea.

4. Gli strumenti eventualmente adottati ai sensi del comma 3 sono indicati nella relazione sul governo societario che le società controllate predispongono annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale e pubblicano contestualmente al bilancio d'esercizio.

5. Qualora le società a controllo pubblico non integrino gli strumenti di governo societario con quelli di cui al comma 3, danno conto delle ragioni all'interno della relazione di cui al comma 4.

- **Art. 14. Crisi d'impresa di società a partecipazione pubblica**

- 1. Le società a partecipazione pubblica sono soggette alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo, nonché, ove ne ricorrano i presupposti, a quelle in materia di amministrazione straordinaria delle grandi imprese in stato di insolvenza di cui al decreto legislativo 8 luglio 1999, n. 270, e al decreto-legge 23 dicembre 2003, n. 347, convertito, con modificazioni, dalla legge 18 febbraio 2004, n. 39.*
- 2. Qualora emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento.*
- 3. Quando si determini la situazione di cui al comma 2, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'organo amministrativo, costituisce grave irregolarità ai sensi dell'articolo 2409 del codice civile.*
- 4. Non costituisce provvedimento adeguato, ai sensi dei commi 1 e 2, la previsione di un ripianamento delle perdite da parte dell'amministrazione o delle amministrazioni pubbliche socie, anche se attuato in concomitanza a un aumento di capitale o ad un trasferimento straordinario di partecipazioni o al rilascio di garanzie o in qualsiasi altra forma giuridica, a meno che tale intervento sia accompagnato da un piano di ristrutturazione aziendale, dal quale risulti comprovata la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attività svolte, approvato ai sensi del comma 2, anche in deroga al comma 5.*
- 5. Le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, non possono, salvo quanto previsto dagli articoli 2447 e 2482-ter del codice civile, sottoscrivere aumenti di capitale, effettuare trasferimenti straordinari, aperture di credito, né rilasciare garanzie a favore delle società partecipate, con esclusione delle società quotate e degli istituti di credito, che abbiano registrato, per tre esercizi consecutivi, perdite di esercizio ovvero che abbiano utilizzato riserve disponibili per il ripianamento di perdite anche infrannuali. Sono in ogni caso consentiti i trasferimenti straordinari alle società di cui al primo periodo, a fronte di convenzioni, contratti di servizio o di programma relativi allo svolgimento di servizi di pubblico interesse ovvero alla realizzazione di investimenti, purché le misure indicate siano contemplate in un piano di risanamento, approvato dall'Autorità di regolazione di settore ove esistente e comunicato alla Corte dei conti con le modalità di cui all'articolo 5, che contempli il raggiungimento dell'equilibrio finanziario entro tre anni. Al fine di salvaguardare la continuità nella prestazione di servizi di pubblico interesse, a fronte di gravi pericoli per la sicurezza pubblica, l'ordine pubblico e la sanità, su richiesta della amministrazione interessata, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, adottato su proposta del Ministro dell'economia e delle finanze, di concerto con gli altri Ministri competenti e soggetto a registrazione della Corte dei conti, possono essere autorizzati gli interventi di cui al primo periodo del presente comma.*
- 6. Nei cinque anni successivi alla dichiarazione di fallimento di una società a controllo pubblico titolare di affidamenti diretti, le pubbliche amministrazioni controllanti non possono costituire nuove società, né acquisire o mantenere partecipazioni in società, qualora le stesse gestiscano i medesimi servizi di quella dichiarata fallita.*

Corte dei Conti

La Corte dei Conti richiede espressamente ai revisori dell'ente di specificare se le società controllate abbiano predisposto la relazione sul Governo societario e che la stessa contenga il programma di valutazione del rischio aziendale, ai sensi dell'articolo 6 D.lgs 19/08/2016 n. 175.

**Questionario
Bilancio di
previsione
2022-2024
sezione iv –
Organismi
partecipati**

Relazione sul Governo societario

Le società Partecipate predispongono annualmente la relazione sul Governo societario.

Tale relazione è predisposta con riferimento alla chiusura dell'esercizio e pubblicata contestualmente all'approvazione del bilancio d'esercizio.

Risulta

Che alcune società a controllo pubblico:

- NON REDIGONO LA RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO

Altre:

- NON LA PUBBLICANO TEMPESTIVAMENTE SUL PROPRIO SITO WEB

Altre ancora:

- NON PREDISPONGONO IL PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE;
- NON INDICANO IL PIANO DI RISANAMENTO PREDISPOSTO EX ANTE NEL CASO SPECIFICI INDICATORI DI ALERT DOVESSERO MANIFESTARE SEGNI DI DETERIORAMENTO DEL MANTENIMENTO DEL PRESSUPPOSTO DELLA CONTINUITA' AZIENDALE.

OCCORRE URGENTEMENTE RIMUOVERE TALI MANCANZE

Mancanza

La mancata elaborazione del programma di valutazione del rischio di crisi aziendale

La mancata adozione di azioni correttive

La mancata elaborazione di segnali di allarme

La mancata adozione del piano di risanamento

La mancata elaborazione del piano di ristrutturazione

La mancata redazione della relazione sul governo societario

Quando si verifica la situazione di cui al comma 2 articolo 6 Tuspp, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'organo amministrativo, costituisce grave irregolarità ai sensi dell'articolo 2409 C.c.

Sono indicatori di inerzia e quindi di comportamenti gravemente colposi.

E quindi determinano:

Responsabilità amministrativo contabile a carico di:

- Organi di amministrazione
- Organi di controllo
- Organi della controllante preposti all'attività di controllo analogo.

	Struttura relazione sul Governo societario	Pagina
	Articolo 6 decreto legislativo n. 175 - testo unico società partecipate	
1	Premesse	
1.1	Attività espletata	
1.2	Compagine societaria	
1.3	L'organigramma aziendale e le funzioni aziendali	
1.4	Le società partecipate	
1.5	Mission e piano strategico	
1.6	Sistema DNHR - Do not significant Alarm	
2	Governance	
2.1	Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs 231/2001	
2.2	Principali procedimenti e loro analisi reticolare	
2.3	L'attenzione alla qualità, all'efficienza, efficacia ed economicità della gestione	
2.4	Piano triennale di prevenzione della corruzione	
2.5	Trattamento dati	
2.6	Codice di comportamento e codice etico	
2.7	Funzioni internal audit	
2.8	Certificazioni	
2.9	Sistema sicurezza sul lavoro	
2.10	Selezione del personale, comitato per le nomine e per la remunerazione	
3	Strumenti ex articolo 6, comma 3 Decreto legislativo 175 (Tusp)	
3.1	Rispetto norme di concorrenza	
3.1	Sistema informativo e circolazione delle informazioni	
3.2	Struttura e funzione di controllo interno	
3.3	Responsabilità sociale	
3.4	Rispetto consumatori e stakeholders	
4	Il programma di valutazione del rischio di crisi aziendale	
4.1	Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili	
4.2	Il business plan e i flussi monetari, economici e finanziari preventivi	
4.3	La gestione dell'indebitamento e dei finanziamenti	
4.4	La mappatura dei rischi	
4.5	L'analisi degli scostamenti dai valori target dei KPI	
4.6	La distribuzione di probabilità	
4.7	Crisi e eventuali piani di risanamento preventivi	
4.8	Il monitoraggio degli indicatori di alert: Il DSCR	
5	Attestazioni	
5.1	Asseverazioni/certificazioni/sottoscrizioni/rating	
5.2	Disclaimer	
Allegati	Allegato A Allegato B	
data	Firmato	

Programma di valutazione dei rischi di crisi aziendale

Nozione di rischio

Il rischio è la probabilità che si verifichi un evento negativo che possa causare un danno, nella fattispecie, in capo alla società

- Le varie definizioni di rischio:
- **Secondo il D.Lgs 81/2008**, art. 2, n.1, lett. s., il rischio è caratterizzato dalla *“probabilità di raggiungimento del livello potenziale di danno nelle condizioni di impiego o di esposizione ad un determinato fattore o agente oppure alle loro combinazioni”*.
- La **norma UNI 11230**, definisce il rischio come *“insieme della possibilità di un evento e delle sue conseguenze sugli obiettivi”*,
- invece, la norma **UNI EN ISO 12100-1** definisce il rischio come *“combinazione della probabilità di accadimento di un danno e della gravità di quel danno”*
- Mentre, nella **OHSAS 18001**, 3.4, la definizione di rischio è *“ la combinazione della probabilità e della conseguenza del verificarsi di uno specifico evento pericoloso”*.

Mentre nella definizione del rischio nel D.Lgs 81/2008 si parla di probabilità del raggiungimento di un livello potenziale di danno, nelle altre definizioni rilevante è il termine *“combinazione della probabilità”* facendo comprendere la necessità di un’unione di più elementi per raggiungere un possibile rischio.

La nozione di probabilità

La nozione di probabilità esprime la possibilità che si verifichi un evento negativo ed è misurata da 0 ad 1; quando la probabilità è zero l’evento negativo sicuramente non si verificherà; quando la probabilità è 1, l’evento negativo si verificherà sicuramente; è del tutto evidente che ex ante la valutazione della probabilità non potrà che essere maggiore di 0 e minore di uno: **0<P<1**.

La nozione di danno

Il danno è qualunque conseguenza negativa che deriva dal verificarsi di uno o più eventi pericolosi.

L'esatta definizione di rischio d'impresa

Il rischio d'impresa è costituito da tutti i **futuri scostamenti dai valori target** dei KPI definiti nel processo di pianificazione strategica

Cosa sono i valori target dei KPI:

sono le consistenze delle voci (grandezze economiche, patrimoniali e finanziarie) del Budget

Cosa determinano i possibili scostamenti:

Eventi futuri probabilistici
denominati fattori di rischio o fattori causali

Incertezza:

Si conosce l'evento futuro ma non si è in grado di determinarne la probabilità di accadimento

Rischio:

Si conosce l'evento futuro e se ne calcola la probabilità di accadimento

L'esatta definizione di rischio d'impresa

Il rischio d'impresa è costituito da tutti i **futuri scostamenti dai valori target** dei KPI definiti nel processo di pianificazione strategica

Cosa sono i valori target dei KPI:

sono le consistenze delle voci (grandezze economiche, patrimoniali e finanziarie) del Budget

Cosa determinano i possibili scostamenti:

Eventi futuri probabilistici
denominati fattori di rischio o fattori causali

Probabilità classica

Numero di casi favorevoli/numero di casi possibili

Probabilità statistica

Numero di prove favorevoli/numero di prove possibili

Probabilità soggettiva

La probabilità di un evento è Il grado di **presunzione** che si attribuisce al verificarsi dell'evento stesso (varia da 0 a 1)

L'esatta definizione di rischio d'impresa

Il rischio d'impresa è costituito da tutti i **futuri scostamenti dai valori target** dei KPI definiti nel processo di pianificazione strategica

Cosa sono i valori target dei KPI:

sono le consistenze delle voci (grandezze economiche, patrimoniali e finanziarie) del Budget

Cosa determinano i possibili scostamenti:

Eventi futuri probabilistici
denominati fattori di rischio o fattori causali

**I possibili scostamenti da un certo valore target
Implicano l'adozione di un modello probabilistico e determina
quindi un passaggio dall'approccio deterministico
all'approccio probabilistico.**

L'esatta definizione di rischio d'impresa

Il rischio d'impresa è costituito da tutti i **futuri scostamenti dai valori target** dei KPI definiti nel processo di pianificazione strategica

Cosa sono i valori target dei KPI:

sono le consistenze delle voci (grandezze economiche, patrimoniali e finanziarie) del Budget

Cosa determinano i possibili scostamenti:

Eventi futuri probabilistici

denominati fattori di rischio o fattori causali

I possibili scostamenti da un certo valore target implicano l'adozione di un modello probabilistico e determina quindi un passaggio dall'approccio deterministico all'approccio probabilistico.

Il cambiamento di paradigma attuato adottando l'approccio probabilistico si basa su una logica "Forward looking" e richiede di valutare la dinamica attesa dei flussi finanziari, economici e monetari sia nella loro componente target che nella loro componente probabilistica

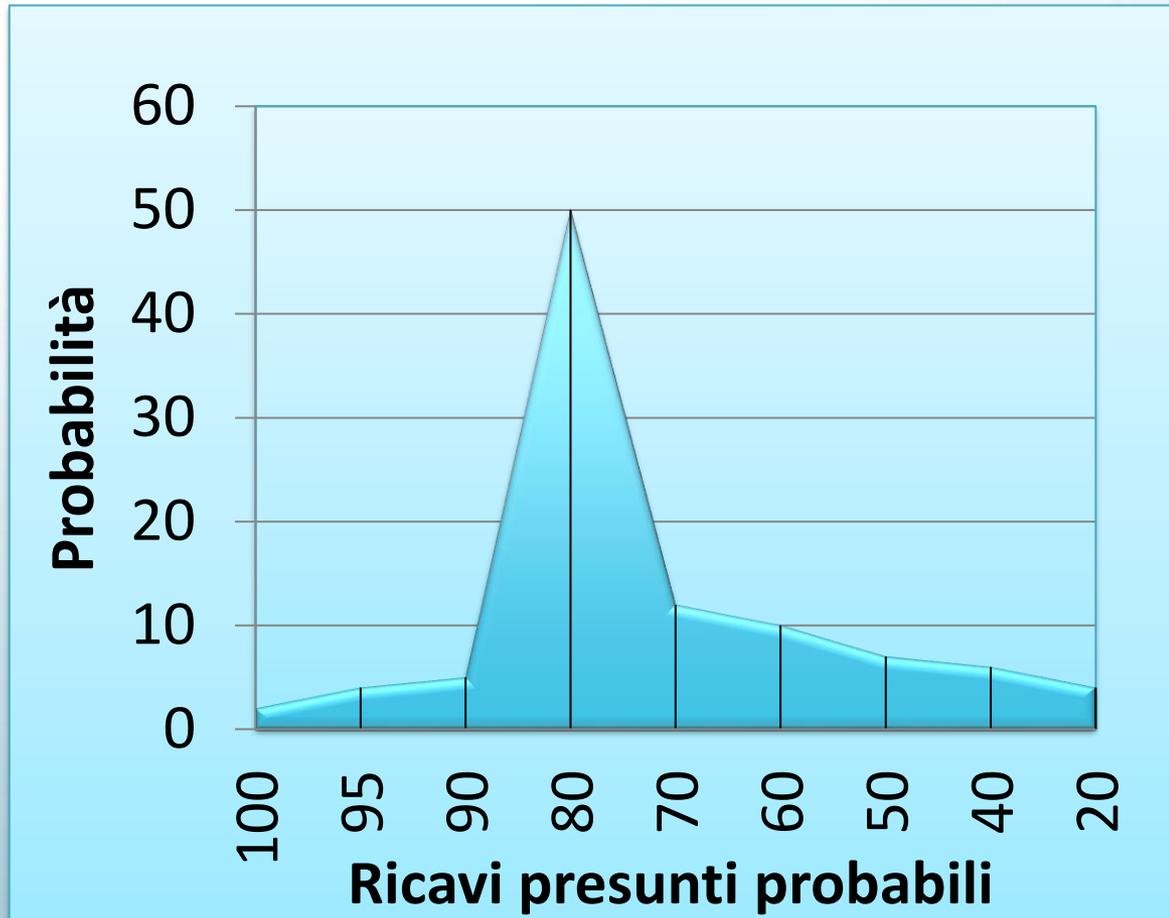
Nuovo concetto di Default

Secondo l'approccio probabilistico l'impresa fallisce non quando non ha la disponibilità monetaria di rimborsare il debito, **ma quando non riesce a trovare finanziatori.**

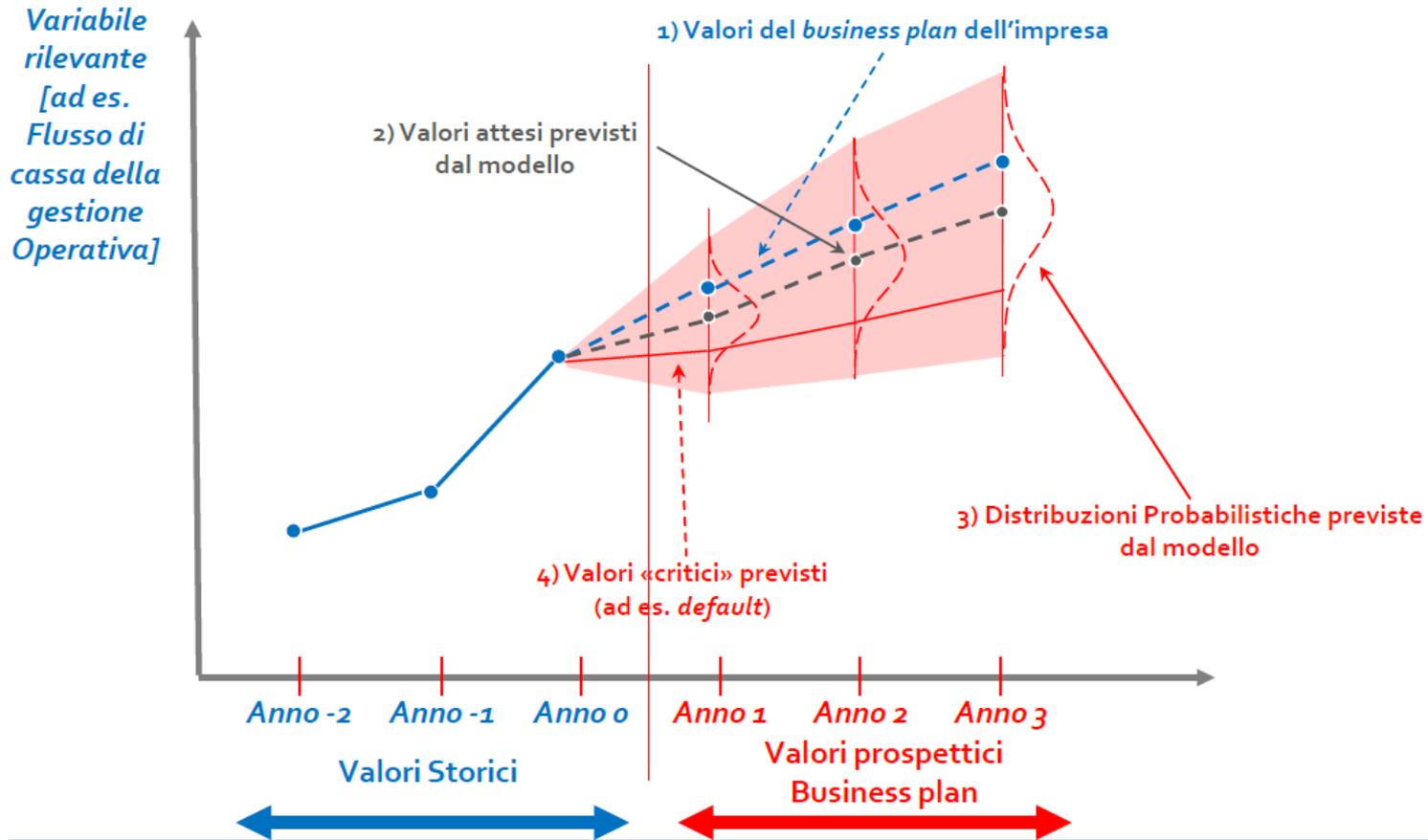
Ossia... Quando l'impresa non riesce ad attivare finanziamenti o con vincolo di capitale o con vincolo di debito..... E questo perché gli eventuali finanziatori hanno la ragionevole certezza che **il valore dei flussi monetari attesi** non sono sufficienti a remunerare adeguatamente il debito..... Ossia

non sono adeguati a servire il debito

Approccio probabilistico Forward Looking



Il grafico di tipo gaussiano esprime la rappresentazione grafica dei ricavi presunti ritenuti probabili in funzione del verificarsi di alcuni eventi futuri (denominati fattori causali o fattori di rischio)



Alessandro Nova - Università L. Bocconi

10

La circolare Assonime n. 27 del 21/11/2022

I doveri degli organi sociali
per la prevenzione e gestione della crisi

«la leva principale attraverso cui il decreto legislativo n. 83/2022 innova il sistema è la modifica della nozione di crisi che viene ampliata per ricomprendere

la situazione di probabilità di crisi»

Viene quindi introdotto un nuovo concetto:

la probabilità di crisi.

Questa novità si giustifica per la necessità di porre una maggiore attenzione al profilo di prevenzione della crisi che impone un monitoraggio dell'andamento sociale (realizzato attraverso l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile) e un dovere di pianificazione degli interventi anche **in una fase antecedente a quella della crisi.**

Indica l'informativa redatta sulla base di assunzioni circa gli eventi che possono verificarsi in futuro e le azioni che l'impresa può intraprendere. Essa ha una natura altamente soggettiva e la sua redazione implica un notevole ricorso alle valutazioni. Essa si riferisce ad eventi ed azioni che non si sono verificati e che possono non verificarsi. Le evidenze a supporto delle assunzioni hanno carattere previsionale e quindi gli eventi sono di natura incerta.

Le informazioni finanziarie prospettiche possono essere sotto forma di
“ Forecast” o di “Projection”

Le previsioni **Forecast** sono informazioni finanziarie prospettiche preparate in base ad **eventi futuri** che il management si aspetta **si verifichino** e alle azioni che prevede di intraprendere

Le previsioni Ipotetiche **Projection** sono informazioni finanziarie prospettiche predisposte in base a:

- assunzioni ipotetiche di fatti futuri e azioni che il management non si aspetta necessariamente che avvengano

Piano di risanamento

Qualora emergano, nel monitoraggio dei programmi di valutazione del rischio, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo deve adottare senza indugio i provvedimenti necessari per prevenire l'aggravamento della crisi, correggerne gli effetti ed eliminarne le cause
ATTRAVERSO
UN PIANO DI
RISANAMENTO

Programma di
valutazione del rischio

Art. 6, comma 2 Tuspp

Emergono
indicatori
di crisi
aziendale

si

Piano di
risanamento

Art. 14 comma 2
Tuspp

Piano di ristrutturazione aziendale



La domanda alla quale bisogna rispondere

L'organo aziendale preposto aveva indicato nel programma di valutazione del rischio di crisi aziendale i fattori di rischio probabilistici ?

Se siera indicato l'impatto sulla situazione economico-finanziaria ?

Se si Nel programma era indicato un eventuale piano di risanamento ?

Piano di ristrutturazione aziendale

Dal piano di ristrutturazione aziendale

deve risultare

comprovata

la sussistenza di concrete prospettive di recupero

dell'equilibrio economico

delle attività svolte.

L'approccio probabilistico – Forward Looking

richiede

La redazione di un Budget economico-finanziario e patrimoniale meglio se un Business plan

L'individuazione dei fattori di rischio

La probabilità del verificarsi di ciascun fattore di rischio

Lo scostamento che ciascun fattore di rischio genera sulle singole voci del Budget

La rappresentazione tabellare e grafica della distribuzione di probabilità

Le poste del Budget diventano valori target e KPI

ERM
Enterprise Risk management

L'impatto al verificarsi del fattore di rischio su:

- Il risultato economico
- La consistenza della posizione finanziaria netta
- La consistenza del capitale netto

Articolazioni in fasi di un adeguato sistema ERM

- 1. Risk Appetite framework:** definisce il livello di rischio che l'impresa è disposta consapevolmente a sopportare denominato Risk Appetite per ogni fattore di rischio in coerenza con il massimo rischio assumibile dall'impresa definito Risk Capacity.
- 2. Risk Identification:** identifica i fattori di rischio più significativi che possono causare significativi scostamenti dei valori target (KPI).
- 3. Risk Misurament:** misura la probabilità di accadimento dei fattori di rischio e l'impatto sui valori target; determina la la distribuzione di probabilità degli scostamenti dai singoli valori target.
- 4. Risk Monitoring:** verifica che il rischio effettivamente assunto dall'impresa (Risk Profile) sia coerente con il Risk Appetite.

Risk Identification

Fattori di rischio sistemici

- **Contesto macroeconomico**
- **Mercato di riferimento**
- **Prezzi mercati finanziari**
- **Prezzi fattori produttivi**
- **Rischi operativi Puri**

Fattori di rischio Idiosincratici

- **Modello di Governance**
- **Modello Commerciale**
- **Rischio strategico**
- **Rischi operativi di produzione**
- **Rischi operativi legali e fiscali**

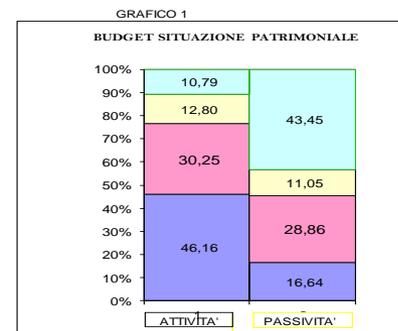
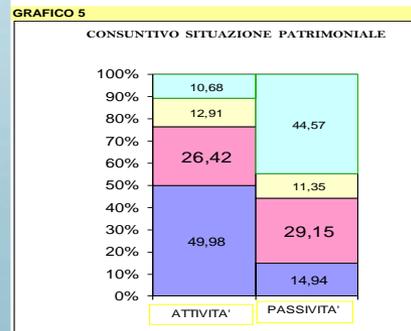
VALORI TARGET A CONFRONTO CON VALORI EFFETTIVI – GRANDEZZE ECONOMICHE

CONTO ECONOMICO CONSUNTIVO A CONFRONTO CON VALORI BUDGETARI					
CONTO ECONOMICO PERIODO ANNO 2021	VALORI EFFETTIVI	VALORI %	VALORI TARGET	VALORI %	SCOSTAMENTO
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	2.334.182	100,00	2.320.000	100,00	14.182
COSTO DEL VENDUTO	-912.960	-39,11	-824.000	-35,52	-88.960
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	1.421.222	60,89	1.496.000	64,48	-74.778
COSTI FISSI E PRESTAZIONE SERVIZI ED ONERI	-519.423	-22,25	-520.000	-22,41	577
VALORE AGGIUNTO	901.799	38,63	976.000	42,07	-74.201
COSTO DEL LAVORO	-750.211	-32,14	-751.000	-32,37	789
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	151.588	6,49	225.000	9,70	-73.412
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-103.955	-4,45	-103.000	-4,44	-955
MARGINE OPERATIVO NETTO (EBIT)	47.633	2,04	122.000	5,26	-74.367
PROVENTI (ONERI) FINANZIARI NETTI	7.734	0,33	-4.000	-0,17	11.734
PROVENTI (ONERI) STRAORDINARI NETTI DIVERSI	150.822	6,46	-5.000	-0,22	155.822
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	206.189	8,83	113.000	4,87	93.189
IMPOSTE SUL REDDITO	-57.103	-2,45	-45.000	-1,94	-12.103
RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO	149.086	6,39	68.000	2,93	81.086

GRANDEZZE PATRIMONIALI

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO A FINE PERIODO ANNO 2021 A CONFRONTO CON VALORI BUDGETARI				
TAB 13 - STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO	VALORI CONSUNTIVI	VALORI %	VALORI A BUDGET	VALORI %
ATTIVO CORRENTE (crediti esigibili entro 12 mesi)	1.700.799	49,98	1.524.981	46,16
DISPONIBILITA' (crediti esigibili oltre 12 mesi + rimanenze + ratei e risconti)	899.111	26,42	999.209	30,25
ATTIVO IMMOBILIZZATO (attività patrimoniali)	439.271	12,91	422.829	12,80
ATTIVITA' FINANZIARIE (Strumenti finanziari)	363.580	10,68	356.591	10,79
TOTALE ATTIVO	3.402.761	100,00	3.303.610	100,00
PASSIVITA' CORRENTE (mutui e prestiti pagabili entro 12 mesi + debiti commerciali + altre passività)	508.229	14,94	549.676	16,64
ACCONTI DA CLIENTI + RISCONTI PASSIVI	991.789	29,15	953.579	28,86
PASSIVITA' M/L TERMINE (mutui e prestiti pagabili oltre 12 mesi + ratei e risconti passivi+ trf)	386.289	11,35	364.987	11,05
PATRIMONIO NETTO	1.516.454	44,57	1.435.368	43,45
TOTALE PASSIVO	3.402.761	100,00	3.303.610	100,00

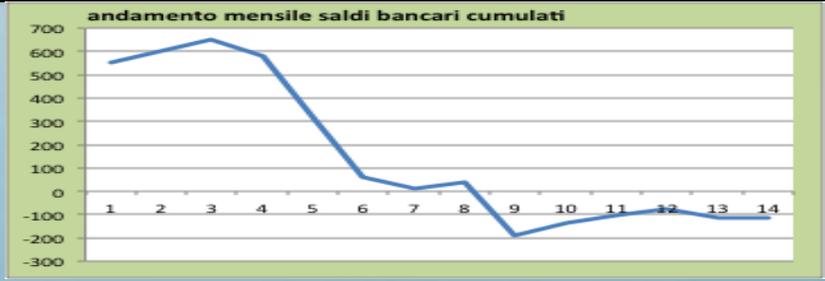
TAB 14	dati effettivi	dati previsti	scostamento (effettivi-previsti)
MARGINE DI TESORERIA (attivo corrente - passività corrente)	1.192.570	975.305	217.265
MARGINE DI STRUTTURA (patrimonio netto - attivo immobilizzato)	1.077.183	1.012.539	64.644
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO (attivo circolante + disponibilità - passività corrente)	2.091.681	1.974.514	117.167



Esempio di simulazione flussi di tesoreria

	incassata crediti	pagamento fornitori	pagamento stipendi netti	pagamento iva	pagamento inps-irpef dipendenti	pagamento altri mutui	saldo bancario	
saldo iniziale							550	
gennaio	310	90	70	30	10	30	30	600
febbraio	310	90	70	30	10	30	30	650
marzo	190	90	70	30	10	30	30	580
aprile	0	90	70	30	10	30	30	320
maggio	0	90	70	30	10	30	30	60
giugno	230	90	70	30	10	30	50	10 piano di ammortamento
luglio	290	90	70	30	10	30	30	40
agosto	30	90	70	30	10	30	30	-190
settembre	290	90	70	5	10	30	30	-135
ottobre	290	90	70	30	10	30	30	-105
novembre	290	90	70	30	10	30	30	-75
dicembre	290	90	140	30	10	30	30	-115
saldo finale								-115

Occorre richiedere ed ottenere finanziamenti aggiuntivi nella forma di aperture di credito in c/c o anticipazione con piano di ammortamento.



GRANDEZZE FLUSSO – VALORI MONETARI

XXXXXX SPA	rendiconto finanzia modello las valori effettivi a confronto con valori budgetari anno:	2021	2021
TAB 11	METODO DIRETTO	Valori effettivi	Valori a Budget (TARGET)
RENDICONTO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' OPERATIVA	Entrate da incassi da clienti	3.342.678	3.400.000
	Pagamenti a fornitori, a lavoratori dipendenti e vari	-2.870.559	-2.945.680
	Disponibilità liquide generate dalle operazioni	472.119	454.320
	- interessi pagati	-1.513	-2.000
	- imposte pagate	-57.000	-40.000
Disponibilità liquide nette derivanti dall'attività operativa (A)		413.606	412.320
RENDICONTO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	- Pagamenti per acquisizioni di immobili , impianti, macchinari ed altre immobilizzazioni materiali	-75.055	-73.200
	+ Incassi (corrispettivi ottenuti) per vendita di immobili, impianti, macchinari ed altre immobilizzazioni materiali	0	0
	- Pagamenti per acquisizioni di beni immateriali e costi capitalizzati		
	+ Incassi (corrispettivi ottenuti) per vendita di immobilizzazioni immateriali		
	- Pagamenti per concessione di anticipazioni o prestiti a terzi e acquisti di strumenti finanziari	-106.989	-100.000
	+ Incassi per rimborso di anticipazioni o prestiti a terzi		
	- Pagamenti per strumenti derivati		
	+ Incassi da strumenti finanziari dimessi	0	0
	- Pagamenti per acquisizioni di partecipazioni in imprese controllate e collegate e in joint venture		
	+ Incassi (corrispettivi ottenuti) per vendita di imprese controllate e collegate e in joint venture		
+ proventi finanziari attivi incassati	9.247	0	
+ Dividendi incassati			
Disponibilità liquide nette derivanti/impiegate dall'attività di investimento (B)		-172.797	-173.200
RENDICONTO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' FINANZIARIA	+ Incassi derivanti da emissione di azioni o altri rappresentativi di capitale	0	0
	- Pagamenti per acquisizioni di azioni proprie		
	+ Incassi da ottenimento di prestiti	3.015	0
	- Pagamenti per rimborso prestiti	0	0
	- Pagamenti per riduzione di debiti per leasing finanziario	0	0
	- Dividendi pagati	0	0
Disponibilità liquide nette derivanti/impiegate dall'attività finanziaria (C)		3.015	0
INCREMENTO (DECREMENTO) DELLE DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI (D=A+B+C)		243.824	239.120
DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO (E)		938.158	938.158
DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO (F=D+E)		1.181.982	1.177.278

INDICATORI DI ALERT

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO		
	ANNO 2021 -VALORI A BUDGET	PERIODO N+1 -VALORI EFFETTIVI
CAPITALE INVESTITO NETTO	779.420	802.851
CAPITALE CIRCOLANTE LORDO	1.020.935	1.099.892
TOTALE ATTIVITA'	1.800.355	1.902.743
PATRIMONIO NETTO	1.435.368	1.516.454
DEBITO (CREDITO) FINANZIARIO NETTO	364.987	386.289
TOTALE PASSIVITA'	1.800.355	1.902.743
MARGINI PATRIMONIALI E FINANZIARI		
	ANNO 2021 -VALORI A BUDGET	PERIODO N+1 -VALORI EFFETTIVI
MARGINE DI TESORERIA LORDO	975.305	1.189.555
MARGINE DI STRUTTURA	1.012.539	1.077.183
MARGINE CIRCOLANTE NETTO	1.974.514	2.088.666
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	1.496.000	1.421.222
INDICI DI REDDITIVITA'		
	ANNO 2021 -VALORI A BUDGET	PERIODO N+1 -VALORI EFFETTIVI
<i>VALORI PERCENTUALI</i>		
ROE - RETURN ON EQUITY - REDDITIVITA' DEL CAPITALE PROPRIO	4,97%	10,90%
ROI - RETURN ON INVESTMENT - TASSO DI REDDITIVITA'	3,69%	4,45%
ROS - RETUR ON SALES - TASSO DI REDDITIVITA' DELLE VENDITE	5,26%	2,04%
ROD - ONEROSITA' DEL CAPITALE DI TERZI	64,48%	60,89%
MARK - UP	181,55%	155,67%
MARK - ON		
VALORI NUMERICI		
INDICE DI ROTAZIONE DEL CAPITALE INVESTITO	0,83	0,69
INDICI DI SOLVIBILITA' FINANZIARIA		
	ANNO 2021 -VALORI A BUDGET	PERIODO N+1 -VALORI EFFETTIVI
INDICE DI DISPONIBILITA' (CURRENT TEST RATIO)	4,592	5,116
INDICE DI LIQUIDITA' (QUICK TEST RATIO)	2,774	3,347
INDICI DI SOLVIBILITA' FINANZIARIA		
	ANNO 2021 -VALORI A BUDGET	PERIODO N+1 -VALORI EFFETTIVI
INDICE DI ROTAZIONE DELLE RIMANENZE	1,53	1,62
INDICE DI ROTAZIONE CREDITI VERSO CLIENTI	8,71	6,09
INDICE DI ROTAZIONE DEBITI VERSO FORNITORI	4,33	4,50
GIORNI PERMANENZA MEDIA MERCI IN MAGAZZINO	238,33	225,45
GIORNI DURATA MEDIA DEI CREDITI VERSO CLIENTI	41,91	59,98
GIORNI DURATA MEDIA DEI DEBITI VERSO FORNITORI	84,22	81,08
INDICI DI STRUTTURA		
	ANNO 2021 -VALORI A BUDGET	PERIODO N+1 -VALORI EFFETTIVI
INDICE DI INDEBITAMENTO (LEVERAGE)	2,30	0,27
TASSO DI INCIDENZA FISCALE	39,82%	27,69%

Definizione di rischio aziendale

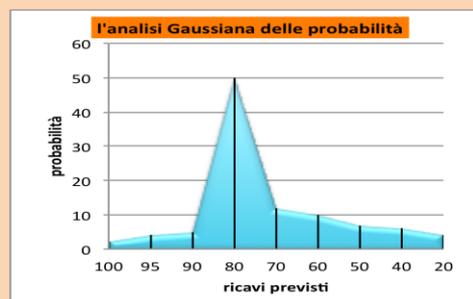
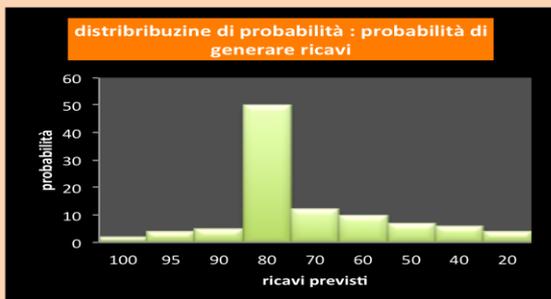
I rischi aziendali possono essere definiti come l'insieme dei possibili effetti positivi e (opportunità- upside Risk) e negativi (minacce – down side risk) che eventi previsti in termini probabilistici generano sulla situazione economica - finanziaria e patrimoniale.

Effetti positivi
Opportunità
Upside risk

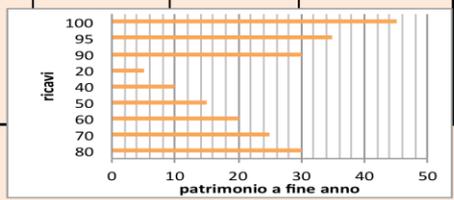
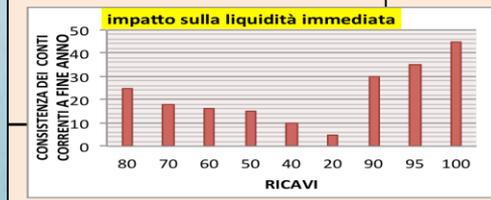
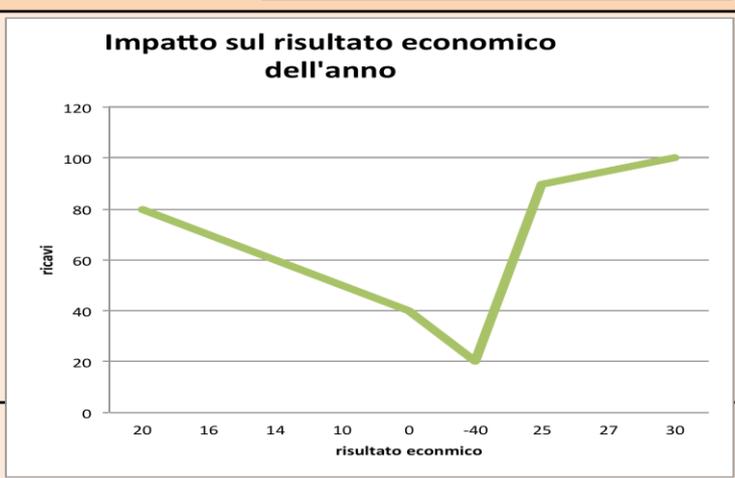
Effetti negativi
Minacce
downside risk

Esempio di approccio probabilistico in logica forward Looking

Tabella sinottica relazione fattori di rischio-probabilità-conseguenze					KPI : Fatturato : valore target 80				
Programma di valutazione del rischio aziendale art. 6 tusp					Modello probabilistico - Forward looking				
	scostamento positivo			valore target	scostamento negativo				
valore scostamento in valore assoluto	20	15	10	0	-10	-20	-30	-40	-50
probabilità	2	4	5	50	12	10	7	6	4
KPI -Impatto sul Fatturato	100	95	90	80	70	60	50	40	20
fattori di rischio	assunzione di un direttore commerciale competente	ingresso di nuovi partners	aumento produttività del lavoro	valore base come da budget	nuovi prezzi dei fattori produttivi (aumento medio del 7%)	fermi produttivi per guasti	presenza di un nuovo competitors	crisi energetica	aggravamento conflitto bellico



approccio forward looking				
Fattori di rischio	ricavi	impatto sul risultato economico	impatto sulla liquidità	impatto sul patrimonio
ricavi target (valore base)	80	20	25	30
nuovi prezzi dei fattori produttivi (aumento m)	70	16	18	25
fermi produttivi per guasti	60	14	16	20
presenza di un nuovo competitors	50	10	15	15
crisi energetica	40	0	10	10
aggravamento conflitto bellico	20	-40	5	5
aumento produttività del lavoro	90	25	30	30
ingresso di nuovi partners	95	27	35	35
assunzione di un direttore commerciale com	100	30	45	45



La matrice Probabilità e danno

Probabilità

- 1) molto improbabile (il danno dipenderebbe da un concatenamento di eventi indipendenti; secondo gli addetti è impossibile il suo verificarsi oppure non è mai accaduto un danno simile)
- 2) poco probabile (il danno dipenderebbe da condizioni sfavorevoli; eventi accaduti raramente)
- 3) probabile (il danno dipenderebbe da condizioni non del tutto connesse alla situazione ma possibili; eventi già riscontrati in letteratura)
- 4) molto probabile (il danno dipenderebbe da condizioni connesse alla situazione; eventi già accaduti).

Danno

- 1) lieve
- 2) di modesta entità
- 3) grave
- 4) molto grave

Definiti la Probabilità (P) e la gravità del Danno (D), il Rischio (R) può essere calcolato con la formula

$$R = P \times D$$

e si può raffigurare in una rappresentazione a matrice:

La matrice P-D

P = Probabilità	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4
		1	2	3	4
	D = danno				

$R = P * D$

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 migliorative da programmare nel breve-medio termine	priorità P3
R=1	azioni migliorative da programmare non richiedenti un intervento immediato	priorità P4

Programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale



Programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale

Rischio di mancanza di disponibilità monetarie

Tipologia di rischio	Definizione	Budget di tesoreria	Ammontare di finanziamenti necessari e forme tecniche di fido	Valori soglia degli Indicatori di allert
Rischio di mancanza di disponibilità monetarie	La mancanza di disponibilità monetarie si verifica quando i saldi bancari cumulati sono negativi e risultano esauriti gli affidamenti concessi. Ossia quando l'indebitamento a breve è superiore all'ammontare del fido concesso.	La società deve produrre un rendiconto finanziario della disponibilità monetaria netta e un documento che simuli l'andamento dei saldi (almeno mensili) bancari cumulati.	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura di credito in c/c; - Anticipazione a scadenza fissa; - Finanziamento a medio lungo termine; 	Se le disponibilità monetarie sono inferiori ad un valore soglia, occorre predisporre un piano di risanamento e un piano di ristrutturazione.

Programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale

Rischio di perdita economica per l'anno

Tipologia di rischio	Bassa Media Alta Significato	Inferiore ad 1/3 del capitale sociale	Valore stimato	Da coprire con riserve	Risultante da budget approvato
Rischio di perdita economica	Si ha perdita economica quando il valore della produzione è inferiore ad i costi della produzione comprensivi di oneri finanziari netti e di imposte	Si/no Se superiore ad un terzo del capitale sociale si applica l'articolo 2382 bis C.c.	Euro.....	Si/no	Si adozione piano di risanamento e ristrutturazione

DAI VERBALI DELL' ORGANO DI REVISIONE DELL'ENTE LOCALE DEVE RISULTARE:

- A) SE AI SENSI DEL COMBINATO DISPOSTO ARTICOLO 147 QUARTER ED ARTICOLO 2 LETTERA C, TUSP, L'ENTE HA UN ADEGUATO SISTEMA DI CONTROLLO ANALOGO CHE POSSA CONSIDERARSI CONGRUO. IN PARTICOLARE SE VENGONO ASSEGNATI OBIETTIVI E SE IL BUDGET E' STATO APPROVATO DALL'ENTE; I RIFERIMENTI AL SISTEMA DI CONTROLLI INTERNI ADOTTATI DALL'ENTE E ALLA RELAZIONE OIV SUL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI (ARTICOLO 14/150); I RIFERIMENTI AL PIAO E ALLA RELAZIONE SULLE PERFORMANCE.
- B) SE LA SOCIETA' PARTECIPATA HA PUBBLICATO SUL PROPRIO SITO WEB LA RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E SE ESSA CONTIENE IL PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE;
- C) SE L'ORGANO DI REVISIONE DELLA SOCIETA' PARTECIPATA HA ESAMINATO L'INFORMAZIONE FINANZIARIA PROSPETTICA E HA RILASCIATO UNA RELAZIONE CONFORME AL PARAGRAFO 27 DEL PRINCIPIO ISAE 3400 E SE TALE RELAZIONE CONTIENE UN GIUDIZIO SENZA MADIFICHE (NEGATIVE ASSURANCE)

Grazie per l'attenzione