



# SOSTENIBILITA': NON SOLO AMBIENTE



Alessandra Damiani  
Barbieri & Associati Dottori Commercialisti

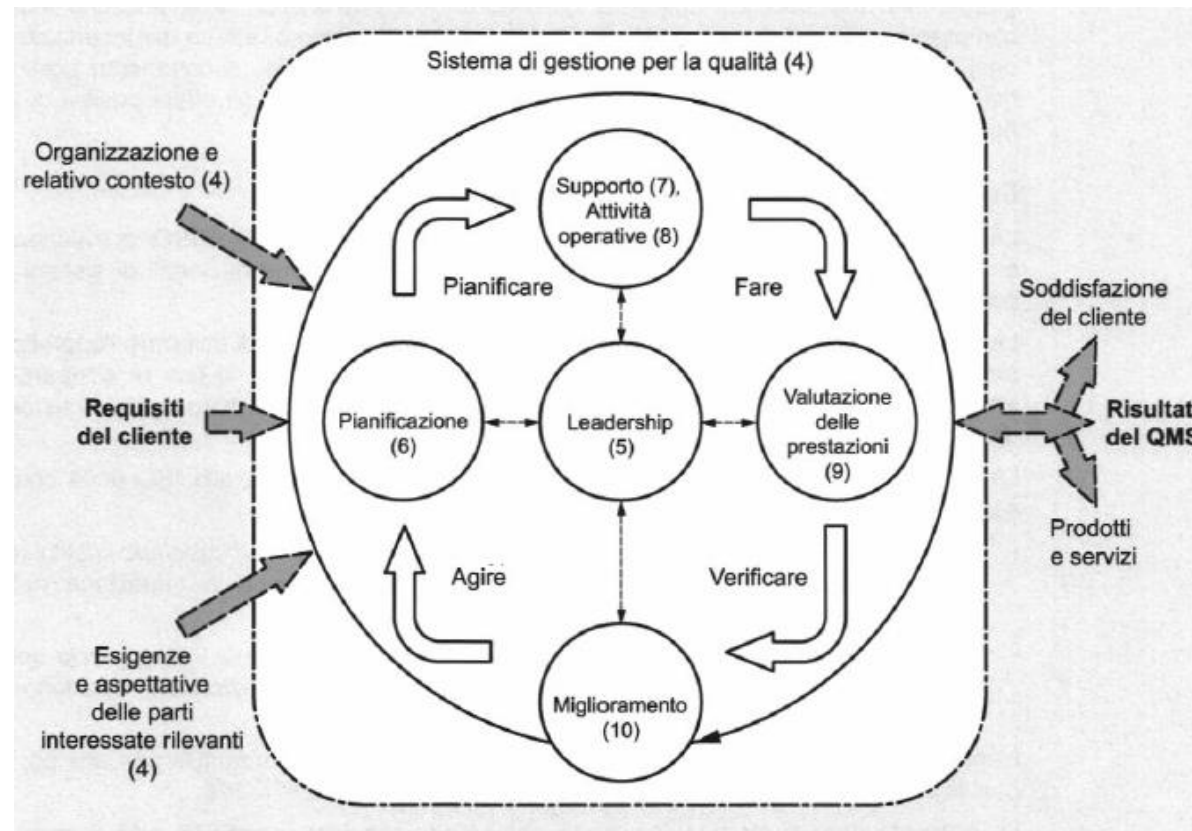
**LA SOSTENIBILITA' NELLA GOVERNANCE AZIENDALE  
RIBALTIAMO L'APPROCCIO**

## L'ESSENZA DELLA SOSTENIBILITA'

- Per essere «ESG Compliant» l'azienda deve mettere a punto un percorso innovativo che consenta di **integrare la responsabilità sociale e la sostenibilità nelle strategie e in tutti i processi aziendali.**
- L'ascolto, il coinvolgimento di tutti gli stakeholders e la trasparenza nel comunicare le azioni intraprese, sono passaggi che consentono di **allineare tutto l'ecosistema aziendale attorno a valori olistici dello sviluppo sostenibile** (ovvero che tengono in considerazione non solo una parte specifica, ma l'interezza del sistema), creando un moltiplicatore naturale.



## L'IMPORTANZA DEL MODELLO ORGANIZZATIVO



Fonte: UNI EN ISO 9001:2015



## L'IMPORTANZA DI UN APPROCCIO «RISK-BASED»



Fonte: UNI ISO 31000:2018



## SOSTENIBILITÀ: NON SOLO AMBIENTE

Quando si parla di sostenibilità si pensa naturalmente all'ambiente.



Non basta, vogliamo concentrarci sulle persone, sulla sostenibilità del loro rapportarsi con il Sociale, ed anche del fare Impresa economica e responsabile.

## RIBALTIAMO L'APPROCCIO!

Immaginiamo modi diversi per usare meglio ciò che abbiamo a disposizione.



Affianchiamo le aziende per progettare o riesaminare le proprie strategie nell'ottica della sostenibilità, ma con attenzione alla continuità del business.

<https://www.barbierieassociati.it/sostenibilita-non-solo-ambiente>



Operativamente:

- **Condividiamo**, con il management e con la governance aziendale, **le esigenze e strategie aziendali per la sostenibilità del business**
- **Analizziamo i rischi e le opportunità**, anche con riferimento ai rapporti con la **filiera**
- **Inquadriamo le esigenze e strategie aziendali nella “cornice” ESG**, anche alla luce di eventuali azioni in corso
- **Definiamo gli obiettivi e le azioni** per l’attuazione delle strategie aziendali, e gli indicatori per la misurazione degli stessi anche ai fini del report di sostenibilità
- **Assistiamo i progetti aziendali** di perseguimento della sostenibilità dal punto di vista economico-finanziario, HR e della comunicazione
- **Assistiamo l’azienda** nella predisposizione del **report di sostenibilità**

Qualche esempio .....



# UNA CHECK LIST PER VALUTARE L'ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI

Come riconoscere l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili di un'impresa?

## **Ai fini di un *adeguato assetto organizzativo*:**

- Un organigramma aziendale che definisca con chiarezza funzioni e responsabilità
- Una attività direttiva efficace da parte dei soggetti che ne hanno i poteri e la presenza di personale con competenze adeguate alle funzioni da svolgere
- Flussi informativi completi, tempestivi e attendibili
- Procedure per l'analisi e la gestione dei rischi

## **Ai fini di un *adeguato assetto amministrativo-contabile*:**

- Rilevazioni contabili complete, tempestive e attendibili
- Produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e la salvaguardia del patrimonio aziendale
- Produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio



## Par. 1: IL REQUISITO DELL'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA

1.1. L'impresa dispone delle **risorse chiave** (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività? In difetto, l'impresa individua il modo per procurarsele.

*Requisito minimo: Mappatura fabbisogni organizzativi e coperture*

1.2. L'impresa dispone delle **competenze tecniche** occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? In caso contrario, l'impresa tiene conto solo delle iniziative industriali per le quali sia realisticamente in grado di disporre, eventualmente acquisendole sul mercato, delle competenze tecniche occorrenti

*Requisito minimo: mappatura fabbisogni futuri e coperture*

1.3. L'impresa ha predisposto un **monitoraggio continuativo** dell'andamento aziendale? In mancanza, l'impresa deve quanto meno avere attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta

*Requisito minimo: Cruscotto Ricavi, Ordini, Costi e PFN con confronto storico*





## Par. 1: IL REQUISITO DELL'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA

1.4. L'impresa è in grado di **stimare l'andamento gestionale** anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo? In difetto, l'impresa individua gli indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività, e raccoglie le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale.

*Requisito minimo: KPI di produttività + trend*

- *produttività del capitale investito* = valore aggiunto/totale impieghi
- *produttività media per addetto* = fatturato netto/numero addetti
- *produttività del lavoro* = valore produzione/numero dipendenti
- *valore aggiunto per addetto* = valore aggiunto/numero dipendenti
- *rotazione delle immobilizzazioni* = valore aggiunto/immobilizzazioni
- *incidenza del costo del lavoro* = costo del personale/valore della produzione
- *costo medio del personale* = costo del personale/numero totale dipendenti



## Par. 1: IL REQUISITO DELL'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA

1.5. L'impresa dispone di un **piano di tesoreria a 6 mesi (\*)**? In difetto l'impresa predispone un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane, il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo.

*Requisito minimo: Piano di tesoreria a 13 settimane, con scostamenti*

*(\*) Richiesti dal nuovo "codice della crisi" decorrenza 15 luglio 2022: 12 mesi*



## Par. 2: RILEVAZIONE DELLA SITUAZIONE CONTABILE E DELL'ANDAMENTO CORRENTE

2.1. L'impresa dispone di una situazione contabile recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio contabile OIC 30, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 giorni?

*Requisito minimo: Situazione contabile rettificata, affidabile e fresca*

2.2. La situazione debitoria è completa ed affidabile? Il valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di mercato?

*Requisito minimo: Stima complessiva e prudente dei rischi e delle svalutazioni (es. allestimenti, licenze, marketing, merchandising, beni immateriali...)*



## Par. 2: RILEVAZIONE DELLA SITUAZIONE CONTABILE E DELL'ANDAMENTO CORRENTE

2.3. È disponibile un prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso tale da consentire una valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso?

*Requisito minimo: Prospetto di anzianità dei crediti (cd. ageing)*

2.4. È disponibile un prospetto recante le rimanenze di magazzino con i tempi di movimentazione che consenta di individuare le giacenze oggetto di lenta rotazione?

*Requisito minimo: magazzino beni e diritti «slow moving», «evergreen», ecc.)*



## Par. 2: RILEVAZIONE DELLA SITUAZIONE CONTABILE E DELL'ANDAMENTO CORRENTE

2.5. I debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi?

*Requisito minimo: Prospetto riconciliazione debiti erariali e giustificazione scostamenti*

2.6. Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse?

*Requisito minimo: Stima delle passività potenziali (tempo ed entità): es. penali contrattuali, risarcimenti danni extracontrattuali*



## Par. 2: RILEVAZIONE DELLA SITUAZIONE CONTABILE E DELL'ANDAMENTO CORRENTE

2.7. L'organo di controllo ed il revisore legale, quando in carica, dispongono di informazioni in base alle quali la situazione contabile di cui al punto 2.1. risulti inaffidabile o inadeguata per la redazione di un piano affidabile?

*Requisito minimo: Rettifiche prudenti fondi e flussi attesi*

2.8. Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari?

*Requisito minimo: Comparazione storica dei bilanci di esercizio (e anche benchmark?)*



## LA PROCEDURA DEL «QUADERNO 71» PER DIAGNOSTICARE, CONTROLLARE E MONITORARE I RISCHI ECONOMICO-FINANZIARI

### 1. ADEGUATA VERIFICA (early warning system)

- a. Anomalie nei pagamenti
- b. Anomalie nei rapporti bancari e C.R. e altri SIC
- c. Anomalie contrattuali
- d. Anomalie di bilancio
- e. Anomalie erariali

### 2. RACCOLTA E ORGANIZZAZIONE DATI CONTABILI ED EXTRA

- a. Check-list
- b. Questionari informativi
- c. Interview
- Organizzazione e standardizzazione
- Trascodifica ERP vs. modello Cebi
- Data input ragionata del piano dei conti

### 3. ANALISI STRATEGICA (adeguati assetti gestionali)

- Risk Governance
- Management
- Sistema informativo
- Politiche aziendali
- Organizzazioni
- Strategie competitive
- Settore merceologico
- Market comparables

### 6. ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA (storica e prospettica)

- Analisi e valutazione dei dati storici /backward looking
- Proiezioni su dati infrannuali (steady state)

#### Visto di conformità

- Simulazioni multi scenario sui dati del piano aziendale (forward looking)
- Valutazione d'impatto del rischio economico, finanziario e patrimoniale

#### Visto di congruità

### 5. ANALISI ANDAMENTALE (interna ed esterna)

- Conti bancari
- Struttura fidi
- Centrale dei Rischi
- Pagamenti
- Eventi pregiudizievole
- Altre informazioni andamentali ricavabili dalla gestione della tesoreria

### 4. DUE DILIGENCE CONTABILE (procedure concordate o review)

- Review contabile delle voci più significative e di maggiore impatto sui KPI (Autofinanziamento Netto, PFN, DSCR, Capitale di rischio Tangibile Rettificato)
- Normalizzazione principali voci contabili
- Altre rettifiche o normalizzazioni rilevanti

Fonte:  
CNDCEC





# SOSTENIBILITA': NON SOLO AMBIENTE



**Grazie dell'attenzione**



Alessandra Damiani  
Barbieri & Associati Dottori Commercialisti

**LA SOSTENIBILITA' NELLA GOVERNANCE AZIENDALE  
RIBALTIAMO L'APPROCCIO**