

A.1.5 Le attività di controllo

Tipologie ed integrazioni con i rischi

Il Sistema di Controllo Interno (SCI) è costituito dall'insieme degli strumenti e delle regole, informative e organizzative, operanti allo scopo di consentire sia preventivamente sia a consuntivo l'indirizzo e il monitoraggio delle performance aziendali in relazione al perseguimento degli obiettivi definiti dall'Alta Direzione

- Il “controllo” può essere inteso in due accezioni apparentemente contrapposte:
 - i. Controllo come “**contre-role**”, ovvero basato su una **contrapposizione di interessi**, che comporta **ispezione, verifica, vigilanza, azione vessatoria**
 - ii. Controllo come “**to control**”, ovvero basato sul **principio della delega**, che comporta **guida, governo, indirizzo**
- Il SCI sottende sempre entrambe le accezioni

Le attività di controllo

- **Politiche e procedure per assicurare adeguate risposte al rischio**
- Si tratta di politiche e procedure che **contribuiscono ad assicurare che le risposte ai rischi**, al pari di ogni direttiva della Società/Ente, **siano realizzate**.
- **Si attuano in tutta l'organizzazione**, a tutti i livelli e in tutte le funzioni
- **Gli obiettivi devono essere controllati in modo continuativo** e mediante FCS (Fattori Critici di Successo)

Il fabbisogno di controllo: gli obiettivi

Gli **obiettivi** attribuibili a qualunque SCI sono riconducibili a **3 categorie generali**:

- 1. Economicità delle operazioni di gestione**, la quale implica: **efficacia** nel raggiungimento degli obiettivi economici; **efficienza** in termini di minor consumo di risorse per il perseguimento degli obiettivi

- 2. Attendibilità del Sistema Informativo Aziendale in quanto il SIA costituisce il presupposto di conoscenze che supportano il sistema delle decisioni aziendali (SIA come supporto alle decisioni), e perché, inoltre, alimenta la produzione di report oggetto di valutazione autonoma (SIA come supporto alla redazione del bilancio e di altre informative esterne)**

3. **Conformità alle normative:** nello svolgimento delle operazioni di gestione occorre che siano **rispettate le normative applicabili siano esse di provenienza legislativa** (civilistica, fiscale, penale, ambientale, sicurezza su lavoro, privacy, normative di prodotto/settore, ecc.) siano esse **appartenenti a sistemi “volontari”** (certificazione qualità, norme etiche, ecc.)

Gli elementi costitutivi del SCI

ELEMENTI CHE COMPONGONO IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO	FABBISOGNO DI CONTROLLO OBIETTIVI DI:		
	economicità	attendibilità	conformità a normative
CONTROLLI INFORMATIVI	CONTROLLI INTERNI DEL SOTTOSISTEMA		
CONTROLLI ORGANIZZATIVI			

Gli elementi costitutivi del SCI

- Gli elementi costitutivi del SCI sono rappresentati da **strumenti/soluzioni di carattere informativo** (sistemi di raccolta, rilevazione, elaborazione e reporting delle informazioni aziendali) **ed organizzativo** (ruoli, responsabilità, autorità, ...)
- Il SCI si fonda su **due dimensioni: informativa e organizzativa**, complementari rispetto al perseguimento degli scopi del SCI.
- **Il SCI può essere suddiviso in sottosistemi**, riconducibili a sottosistemi aziendali (che possono coincidere **con le unità organizzative, i processi, o altre forme di combinazione aziendale come ad esempio il controllo interno delle operazioni di fatturazione**, degli ordini di acquisto, di carico a magazzino, di selezione del personale..)

DIMENSIONE INFORMATIVA

- 1. Adeguata documentazione** (attributi rilevati, **numerosità** delle informazioni, **provenienza** delle informazioni, **delimitazione** delle informazioni)
- 2. Controlli di dettaglio** (confronti di informazioni elementari volti ad accertare “eccezioni” ovvero dati non concordanti)
- 3. Controlli di coerenza** (confronti di aggregati di informazioni volti ad accertarne la coerenza rispetto ad aspettative - budget ecc. - e localizzare eventuali risultati “anomali” ovvero inusuali)

Le dimensioni dei controlli

DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

- 1. Suddivisione dei compiti** (separazione tra: autorizzazione, esecuzione, controllo successivo)
- 2. Processi di comunicazione** (“conformità” rispetto ai bisogni degli utenti, tempistica)
- 3. Ambiente organizzativo** (responsabilità/deleghe, stile di direzione, competenze, incentivi, integrità)

Adeguate documentazione

Attributi Rilevati	Ogni rilevazione prodotta/ottenuta deve contenere tutti quegli attributi elementari di informazione ritenuti necessari in relazione alle finalità conoscitive definite (prezzi, quantità, codici e causali di classificazione, date, tassi di cambio, aliquote IVA, tassi d'interesse ecc.)
---------------------------	--

Adeguata documentazione

**Numerosità
delle
informazioni
Raccolte**

Quante più informazioni sono raccolte e confrontate in merito ad un fenomeno aziendale oggetto di controllo e **tanto più il controllo potrà produrre risultati convincenti** (concetto di controllo in termini probabilistici)

Adeguate documentazione

Provenienza delle informazioni

Le informazioni (evidenze) confrontabili possono essere di provenienza diversa:

- Rilevazioni **interne** all'azienda
- Rilevazioni **esterne** all'azienda
- Rilevazioni **desunte dall'osservazioni diretta** della realtà aziendale (osservazione fisica).

In funzione della loro provenienza, **le informazioni possiedono una diversa qualità persuasiva ovvero grado di “efficacia probatoria”** (in misura crescente per le rilevazioni esterne e ancora di più per quelle derivanti dall'osservazione diretta della realtà).

Adeguate documentazione

Delimitazione delle informazioni

Gli insiemi di informazioni devono essere chiusi, ovvero delimitati, circoscritti (deve esserci il **ragionevole convincimento che un insieme di informazioni contenga tutti gli elementi che lo compongono)**

La delimitazione può essere effettuata con modalità diverse: fisica, basata sulla numerazione sequenziale, **temporale (ovvero basata su limiti cronologici), **derivata da somme e totali** (riconciliazioni).**

Suddivisione dei compiti (*segregation of duties*)

Corretta autorizzazione per tutte le operazioni (controlli preventivi o preventive controls)	La corretta autorizzazione per tutte le operazioni è tipicamente perseguita mediante le definizione di procedure di autorizzazione generale o specifica: 1. autorizzazione generale, ovvero una politica che l'organizzazione deve seguire con referimento a operazioni ricorrenti della medesima specie; ne sono esempio i listini prezzo, i limiti di fido attribuiti ai clienti, i livelli di riordino automatico per le scorte di magazzino; 2. autorizzazione specifica, ovvero una direttiva da seguire con referimento ad una singola operazione e formulata proprio in relazione a quel caso specifico (es. autorizzazione alla acquisto di un macchinario).
---	--

Suddivisione dei compiti (*segregation of duties*)

Corretta autorizzazione per tutte le operazioni (controlli preventivi o preventive controls)	Importante è anche la dimensione organizzativa della autorizzazione, ovvero il fatto che essa sia attribuita ai Livelli funzionali e gerarchici ritenuti più opportuni (tipica è la definizione di poteri di firma in relazione a tipologie di operazioni o agli importi delle transazioni); le operazioni di autorizzazione e di approvazione sono da distinguersi in quanto complementari (ciclo autorizzazione-esecuzione approvazione)
--	--

Suddivisione dei compiti (*segregation of duties*)

Corretta autorizzazione per tutte le operazioni (controlli preventivi o preventive controls)	1. autorizzazione è una politica/direttiva da seguire per una classe di operazioni (generale) o una singola operazione (specifica); 2. approvazione è la verifica che l'operazione si è svolta nel rispetto della autorizzazione definita (es. responsabile della contabilità di magazzino che approva un ordine di acquisto preparato per reintegrare la scorta minima di sicurezza stabilita come obiettivo/autorizzazione generale agli acquisti); di fatto l'approvazione corrisponde ai controlli successivi.
---	---

Suddivisione dei compiti (*segregation of duties*)

**Controlli
indipendenti
sulle
prestazioni
effettuate
(controlli
successivi
o detective
controls)**

I controlli indipendenti (**di approvazione**) sulle operazioni effettuate - distinguibili in **verifiche esterne e verifiche interne** a seconda che essi siano svolti da **soggetti esterni** all'azienda o da **personale interno che è tuttavia indipendente rispetto a colui che ha posto in essere l'operazione sottoposta a controllo** - hanno la funzione di **mantenere la stabilità del sistema di controllo interno**, attraverso una opportuna “pressione” sugli operatori aziendali

**Controlli
indipendenti
sulle
prestazioni
effettuate
(controlli
successivi
o detective
controls)**

l'indipendenza del controllo può essere ottenuta tipicamente attraverso:

- **la suddivisione delle mansioni** (controlli indipendenti di personale interno)
- **il coinvolgimento di soggetti esterni** (altre imprese e professionisti)
- **il ricorso a controlli interni automatizzati** nei sistemi computerizzati

processi di comunicazione	Progettare adeguati processi di comunicazione significa quindi: • definire contenuti, tempi e modalità tecniche di flusso delle informazioni • definire responsabilità in merito alla predisposizione, archiviazione, trasmissione, ricevimento delle informazioni.
---	--

L'ambiente Organizzativo (o ambiente di controllo)

L'ambiente di controllo **consiste nelle azioni, politiche e procedure che riflettono l'attitudine generale** del soggetto economico, dell'alta direzione e dei responsabili di unità organizzative **in relazione all'importanza del sistema di controllo interno.**

Gli **elementi tipici** dell'ambiente di controllo sono **7**: i **primi 3** punti attengono ai livelli **direzionali/manageriali** mentre i **punti da 4 a 7** trovano applicazioni anche a livello di **processi operativi**

L'ambiente organizzativo (o ambiente di controllo)	1. un'elevata integrità e valori etici del management 2. la presenza di organi amministrativi indipendenti dalle direzioni esecutive (ad es. membri del C.d.A. indipendenti con <u>finalità di sorveglianza</u> su quelli esecutivi) 3. una struttura organizzativa che agevoli i controlli da parte del management 4. un'assegnazione equilibrata di autorità e responsabilità 5. adeguati processi di gestione delle risorse umane (ad es. il sistema degli incentivi, le politiche di turnover ecc.) 6. un'elevata attenzione alla competenza di chi opera in posizioni critiche 7. una equilibrata filosofia di controllo e stile di direzione.
Elementi tipici	

Controllo: elementi, attività, obiettivi

Elementi del SCI	Obiettivi di attendibilità (A)				
	esistenza	completezza	Diritti e obblighi	Valutazione e misurazione	Presentazione e informativa
Rischi di errore (B)					
Controlli informativi (C)					
Adeguatezza documentazione					
Numerosità degli attributi rilevati					
Delimitazione delle informazioni					
Controlli di dettaglio					
Controlli organizzativi (D)					
Suddivisione dei compiti					
Processi di comunicazione					
Ambiente organizzativo (o di controllo): • Ruoli, responsabilità, deleghe • Competenze • Sistema premiante • Stile di direzione • Integrità					
Affidabilità dei controlli (E)					
Rischio di controllo (F)					

Supponiamo di esaminare i **punti di controllo** con riferimento al **processo di gestione dei resi** di merce, in relazione alle due fasi di:

1. **Richiesta di reso**
2. **Approvazione del reso** ed autorizzazione alla spedizione

Richiesta di reso

- La richiesta di reso del cliente **deve essere in forma scritta e deve essere numerata** all'atto delle emissione da parte dell'agente
- La richiesta di reso **deve operare una classificazione per tipologia di problema** (merce e/o packaging difettosi, grave ritardo nella consegna, ecc.)
- Il **controllo preventivo** degli agenti deve essere **finalizzato alla verifica di legittimità della richiesta** del cliente
- Il **sistema di incentivazione** degli agenti deve essere **coerente con gli obiettivi di gestione dei resi**

Approvazione del reso e autorizzazione alla spedizione

- **Anche il modulo di autorizzazione al reso deve operare una classificazione per tipologia di problema** (merce e/o packaging difettosi, grave ritardo nella consegna, ecc.)
- **Come pure Il sistema di incentivazione del responsabile commerciale deve essere coerente con gli obiettivi di gestione dei resi**
- **L'approvazione del responsabile commerciale deve seguire criteri specifici** (discriminando: cliente nuovo, affidabile, tipologia di prodotti, valore del reso ecc.)

Alcuni suggerimenti per partire

1. **Bisogna sapere chi fa che cosa e come lo fa: organigramma, mansionario e procedure scritte**
2. **I controlli devono essere documentati** ovvero lasciare traccia
3. **La contabilità è uno strumento di controllo potente se è ben tenuta** (piano dei conti, causali, tempestività ecc.): le **competenza e risorse** dell'ufficio contabile sono un **pilastro fondamentale**
4. **E' inammissibile fare impresa senza tenere sotto controllo vendite, acquisti, produzione e magazzino: questi processi devono essere sottoposti a controlli documentati secondo procedure scritte → adeguati assetti**
5. **Dove ci sono errori/frodi non c'è controllo adeguato: occorre investigare**
6. **I flussi finanziari dicono molto quando la contabilità vacilla** (dal rendiconto finanziario all'analisi dei movimenti di conto corrente)

A.2.22 – ISA Italia 520

Procedure di analisi comparativa

Oggetto del principio

- L'ISA Italia 520 disciplina l'uso delle **analisi comparative** nella revisione legale
- È uno **strumento molto pratico**, che spesso usiamo senza renderci conto che è normato e **richiede metodo**
- Vedremo insieme definizione, fasi, limiti e un caso pratico

- Procedimento di revisione **basato sul confronto tra dati finanziari e non finanziari, per verificare la loro coerenza**
- L'ISA 520 ci ricorda che queste procedure **non sono semplici analisi** di gestione, ma devono fornire **evidenze di revisione appropriate**

- Sono utili perché:
 - aiutano a **identificare aree di rischio**
 - rendono la **revisione più efficiente**
 - permettono di **focalizzarsi sugli scostamenti significativi**

Tipologie di analisi

- Analisi **di bilancio** → confronto anno su anno delle **principali voci**
- Analisi **per indici** → liquidità, redditività, solidità, rotazione
- Analisi **previsionali** → confronto tra **budget e consuntivo**
- Analisi **settoriali** → confronto con **competitor o medie** di settore (*benchmark*)

Analisi comparative → evidenziare gli scostamenti più significativi

- Voci di bilancio (linee di tendenza contabile)
- Indici (dettaglio di tendenza storica)
- Previsioni v/s risultati effettivi (controllo interno)
- Settoriali (impresa o mercato)

Approccio di revisione

Scetticismo professionale:

- non è sufficiente notare gli scostamenti, è necessario indagare sul perché delle variazioni e sulla loro **plausibilità** rispetto al contesto
- Svolgere **ulteriori, appropriate procedure** di revisione
- Acquisire **elementi probativi**

Le analisi comparative sono utili in tutte le fasi della revisione:

- **Pianificazione:** individuare aree a maggior rischio
- **Esecuzione:** test di coerenza di saldi e movimenti
- **Conclusione:** valutare la plausibilità complessiva del bilancio

Ad esempio, in **fase di pianificazione** si potrebbe notare un **incremento insolito dei crediti** e quindi **programmare più test di dettaglio**

Requisiti da rispettare (1)

Secondo l'ISA 520, il revisore deve:

- stabilire **aspettative** prima dell'analisi (es. margini in linea col settore);
- usare **dati affidabili** (non solo informazioni interne, ma se possibile fonti esterne e/o esperienza diretta);
- definire il **livello di precisione** necessario;
- indagare gli **scostamenti significativi**.

Requisiti da rispettare (2)

Quando emergono differenze significative il revisore deve:

- **chiedere spiegazioni** alla direzione;
- **corroborare** quelle spiegazioni con **prove documentali**;
- **valutare** se ci sono **implicazioni sui rischi** e sul piano di revisione.

- L'analisi comparativa **non sostituisce** sempre le **procedure di dettaglio**. È molto **utile in contesti stabili**, ma **meno efficace in mercati volatili** o in aziende con forti cambiamenti.
- Serve il nostro **giudizio professionale** per decidere quando affidarci a questo strumento e quando no

Caso pratico

- Azienda: società **Alfa S.p.A.** operante nel **settore della produzione di arredamento di design**
- Il revisore sta eseguendo la revisione del bilancio 2024
Per comprendere meglio i risultati, ha effettuato un'**analisi comparativa** con l'**anno precedente** e con i **dati medi del settore**

Tabella di raffronto

Voce	2023 (€000)	2024 (€000)	Variazione %	Settore 2024 (media)
Ricavi delle vendite	10.000	12.500	+25%	+6%
Costo del personale	3.200	3.100	-3%	+4%
Costo materie prime	4.500	6.200	+38%	+10%
Margine operativo lordo	2.000	2.100	+5%	+5%
Utile netto	1.200	1.250	+4%	+3%

L'analisi comparativa non si limita a “far notare numeri strani”,
ma **deve diventare:**

1. un **campanello d'allarme**
2. un **filtro di efficienza**
3. un **punto di partenza per indagini mirate**

1. Campanello d'allarme

Esaminare con attenzione la tabella di analisi ed **evidenziare gli scostamenti più significativi**

Evidenza degli scostamenti

Voce	2023 (€000)	2024 (€000)	Variazione %	Settore 2024 (media)
Ricavi delle vendite 	10.000	12.500	+25% 	+6%
Costo del personale 	3.200	3.100	-3% 	+4%
Costo materie prime 	4.500	6.200	+38% 	+10%
Margine operativo lordo	2.000	2.100	+5%	+5%
Utile netto	1.200	1.250	+4%	+3%

2. Filtro di efficienza

- Ricavi +25% contro settore +6% 
- Costo personale -3% a fronte di aumento fatturato 
- Materie prime +38% contro settore +10% 

In base alle anomalie più significative riscontrate:

- che **spiegazioni plausibili** può fornire la direzione?
- quali **ulteriori procedure di revisione** devono essere programmate?

Motivazioni plausibili

- **Aumento ricavi molto superiore al settore → nuove commesse? prezzi più alti? (ricavi anticipati...?)**
- **Costo del personale in calo a fronte di crescita del fatturato → efficienza? outsourcing? tagli non sostenibili?**
- **Costo materie prime molto più alto della media → fornitori meno convenienti? materie prime pregiate? errori di contabilizzazione? frodi?**

3. Indagini «mirate»

Test sui controlli (procedure di conformità)

- Attestazioni della direzione, acquisizione documenti
- Indagini
- Ricalcoli
- Riesecuzioni

Obiettivo: individuare possibili errori contabili e/o frodi

3. Indagini «mirate»

Test di sostanza (procedure di validità)

- Analisi contratti di vendita
- Test sul costo del personale e verifiche su eventuali esternalizzazioni
- Riconciliazioni con fatture fornitori e verifiche di magazzino

Obiettivo: validazione saldi e/o classi di operazioni

Elementi probativi da acquisire

- Attestazioni della direzione
- Verbali delle indagini
- Schede dei ricalcoli/riesecuzioni/riconciliazioni
- Copie dei contratti
- Conferme esterne (fornitori, esperti, legali)

A.5.5 – Le procedure di revisione: test sui controlli, test di sostanza

Limiti del sistema di controllo interno

L'esistenza di un sistema di controllo interno **non garantisce di per sé l'inesistenza di errori significativi** nell'ambito dell'informativa finanziaria.

*«il controllo interno, a prescindere dalla sua efficacia, può fornire ad un'impresa solo una **ragionevole sicurezza** sulla realizzazione degli obiettivi di informativa finanziaria»*

(ISA Italia 315)

Il principio di revisione elenca **alcuni limiti insiti** nel SCI:

- **errato giudizio** da parte del management
- **errore umano**
- l'operatività di un controllo può non essere efficace perché **non è chiaro il suo scopo** e quindi le azioni non sono appropriate
- i **controlli** possono essere elusi dalla collusione di due o più persone o «**forzati**» da parte della direzione
- i **controlli sono comunque il frutto di una valutazione soggettiva** della direzione, sia per la valutazione del rischio sia per le misure ritenute idonee a ridurlo ad un livello accettabile

Le procedure di revisione devono tenere conto dell'esistenza del SCI e dei risultati che produce

Sono pertanto necessari:

TEST SUI CONTROLLI → procedure di conformità

TEST DI SOSTANZA → procedure di validità

I test da effettuare possono essere più facilmente individuati attraverso l'esame dei CICLI OPERATIVI

CICLI OPERATIVI: INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITA' DI CONTROLLO

I PRINCIPALI CICLI OPERATIVI

Ogni azienda costituisce un caso a sé, un originale «unico» con le sue caratteristiche peculiari

Alcuni cicli operativi sono però comuni alla maggioranza delle società commerciali, ad esempio:

- Il ciclo acquisti
- Il ciclo vendite
- Il ciclo della tesoreria

Cicli operativi e asserzioni

Le asserzioni possono essere così definite:

attestazioni che la direzione formula in maniera esplicita o implicita, che riguardano la rilevazione, la misurazione e la presentazione dell'informativa finanziaria e che trovano evidenza all'interno del bilancio e, pertanto, costituiscono un elemento da tenere in considerazione da parte del revisore al fine di valutare la sussistenza o meno di errori potenziali

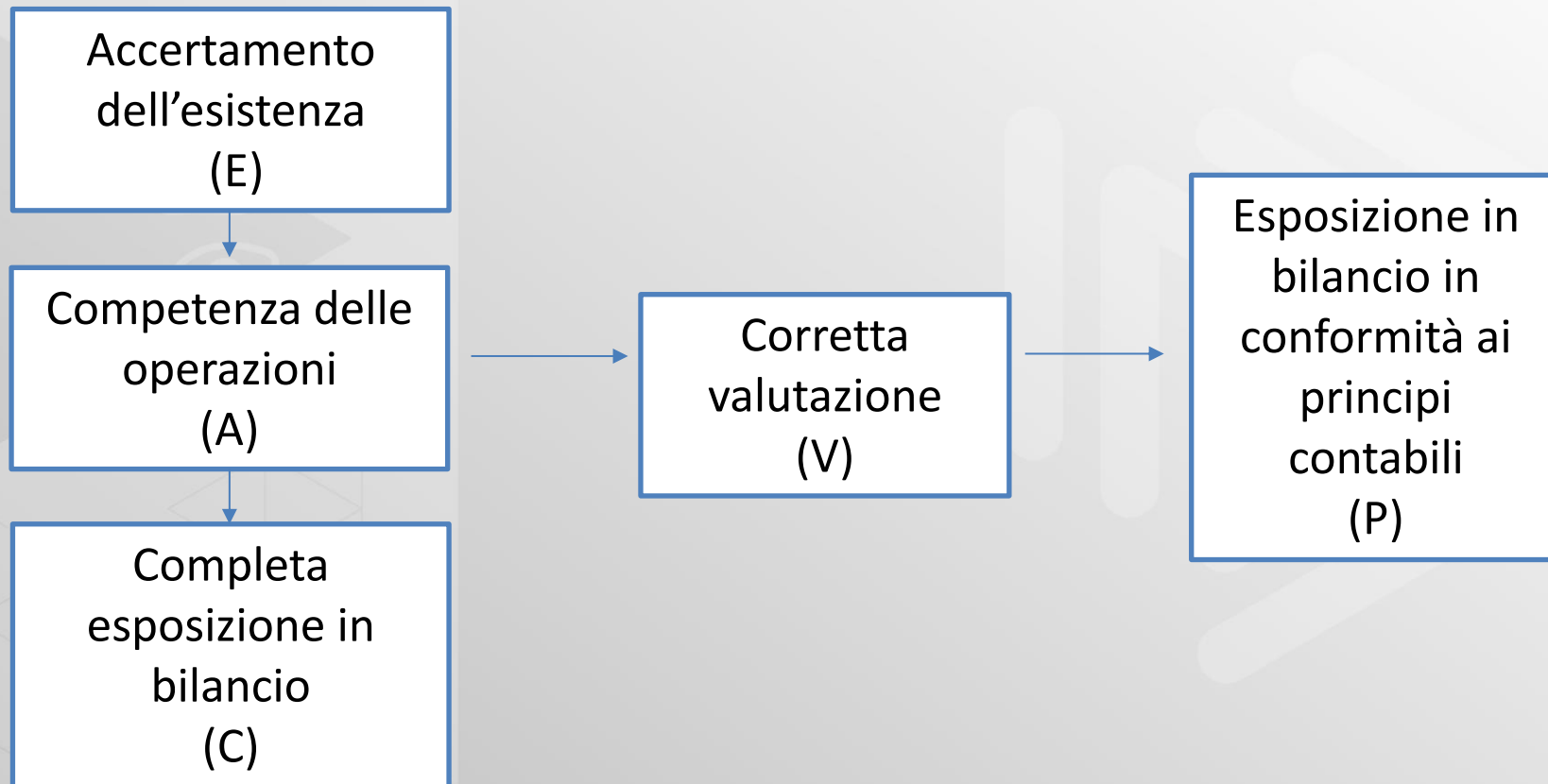
(rif. Principio di Revisione ISA Italia n. 315, paragrafo 4)

Cicli operativi e asserzioni

Le asserzioni da sottoporre a controllo sono:

- **COMPLETEZZA** (il bilancio include tutto ciò che avrebbe dovuto essere registrato o esposto in nota integrativa)
- **ESISTENZA** (ciò che è registrato o esposto esiste materialmente ed è pertinente all'impresa)
- **ACCURATEZZA E COMPETENZA** (le registrazioni sono effettuate per importi corretti e per competenza, in base ad una classificazione ed esposizione appropriate)
- **VALUTAZIONE** (gli elementi di bilancio sono iscritti per valori appropriati)

Cicli operativi e asserzioni



Cicli operativi e attività di controllo

OBIETTIVI	ASSERZIONI	Attività di controllo
Autorizzazione delle operazioni	TUTTE	Verifica criteri di autorizzazione
Validazione dei saldi contabili	ESISTENZA, ACCURATEZZA E COMPLETEZZA	Riconciliazioni, verifiche fisiche, circolarizzazioni
Valore dei saldi	VALUTAZIONE	Verifica valori di realizzo e di estinzione
Tutte le operazioni sono registrate	COMPLETEZZA	Numerazione, quadrature dei totali, abbinamenti
Tutte le operazioni sono registrate in modo corretto	ACCURATEZZA	Confronto documentale , ricalcoli
Tutte le operazioni sono registrate per competenza	COMPETENZA	Abbinamento documenti, reportistica «anomalie»
Esistenza dei saldi e salvaguardia dei beni	ESISTENZA	Verifiche fisiche, accessi

Ciclo acquisti

Attività di controllo - Ciclo Acquisti

RISCHI	CICLO PASSIVO	ASSERZIONI	CONTROLLI
Fornitori prezzi, condizioni pagamento, qualità e tipologia dei prodotti	RICHIESTA DI ACQUISTO E ORDINE	accuratezza e completezza	Corrispondenza dati documenti e anagrafiche e firme
Errata stima di rimanenze	RICEVIMENTO MERCE/SERVIZIO	completezza, accuratezza dei movimenti e esistenza	Confronto dati documenti e registrazioni magazzino, quadrature e firme
Errata stima di costi e debiti	FATTURA FORNITORE	completezza, accuratezza e competenza	Corrispondenza dati documenti
Errata stima saldo fornitori	REGISTRAZIONE COSTI a FORNITORI	valutazione dei saldi	Riconciliazione saldo fornitore e valutazione
Errata stima del saldo fornitori e del saldo banche	PAGAMENTO FORNITORI a BANCA	accuratezza e completezza	Riconciliazione saldi banche
Errata stima dei costi, dei fornitori	RESI FORNITORI a COSTI	completezza, accuratezza e esistenza	Corrispondenza documenti, firme e verifica fisica

Test di controllo: ordini e acquisti

- La richiesta di acquisto è adeguatamente autorizzata e firmata
- Il fornitore esiste e non è soggetto a qualche restrizione aziendale
- L'ordine di acquisto è emesso secondo le condizioni previste in anagrafica ed è redatto in più copie (anche digitali)
- È controllata la corrispondenza tra richiesta di acquisto e ordine di acquisto
- All'arrivo della merce, le condizioni sono quelle previste nell'ordine (quantità e qualità)
- Sono caricate a magazzino le quantità
- Viene svolto inventario periodico delle quantità
- A fine periodo viene verificata la quadratura tra costo di acquisto di CO.GE. e carichi di magazzino valorizzati

Test di controllo: registrazioni

- La valorizzazione delle quantità in fattura è secondo listino
- Alla registrazione della fattura, è assegnato numero di protocollo e registrazione ai fini IVA (*alert*: fatturazione elettronica)
- La fattura è registrata in CO.GE. ed è attribuita per competenza sulla base della data di ingresso della merce a magazzino
- Viene effettuata la verifica di corrispondenza del prezzo ordine/fattura con le condizioni di pagamento
- Viene effettuata la verifica di corrispondenza delle quantità con l'ordine, il DDT e la fattura (ove esiste: contratto di fornitura)
- A fine anno viene determinato l'ammontare delle fatture da ricevere (DDT in attesa di fattura)

Test di controllo: pagamenti

- La fattura è autorizzata per il pagamento
- Sono effettuate analisi per eccezioni di fornitori scaduti non pagati o di fornitori messi in pagamento prima della scadenza
- È verificata la situazione per saldo fornitore: fatture liquidate e fatture da pagare
- È emesso il mandato di pagamento corredato della documentazione necessaria alla firma di autorizzazione al pagamento
- Sono verificati i saldi anomali del partitario fornitore
- Sono registrati in CO.GE. tutti (e solo) i pagamenti effettuati
- Sono riconciliati mensilmente i conti bancari risultanti dalla contabilità con gli estratti conto.

Test di controllo: autorizzazioni

- Gli ordini di acquisto sono appropriatamente autorizzati (C, E, A)
- Tutti i documenti (carico merce, DDT, resi, consuntivazione servizi, fatture di acquisto, pagamenti) sono processati dai responsabili autorizzati (C, E, A)
- I cambiamenti effettuati ai dati (informazioni) contenuti nei documenti di acquisto sono autorizzati ed approvati da figure adeguate (C, E, A)
- È prevista (e autorizzata) una definizione dei limiti di acquisto (C, E)
- Il pagamento dei debiti verso fornitori è adeguatamente autorizzato (C, E, A)

Test di controllo: separazione di funzioni

- Le fatture sono approvate da personale diverso dai buyers (C, E)
- I pagamenti sono effettuati da personale diverso da quello che acquista e da quello che riceve l'eventuale merce (C, E, A)
- Il personale che riceve i beni ed usufruisce dei servizi non dovrebbe gestire le fatture (C, E, A).
- Le riconciliazioni non dovrebbero essere effettuate dal personale che gestisce la transazione principale (C, E, A).
- La responsabilità della supervisione degli inventari fisici dovrebbe essere separata dalla funzione di gestione degli inventari (C, E, A).

Test di controllo: reportistica

- Devono essere prodotti **rapporti di eccezione** sulla base del controllo delle autorizzazioni; le eccezioni sono analizzate ed aggiornate tempestivamente (A)
- Deve essere previsto un **test di competenza temporale** («bolla» di consegna, registrazione costo e fattura) e le eccezioni dovrebbero essere riviste ed aggiornate regolarmente (C, E, A)
- Devono essere generati regolarmente **rapporti delle modifiche effettuate a documenti di acquisto**, che vengano analizzati ed aggiornati tempestivamente (C, E, A)
- Il sistema deve generare un **report che evidenzi difformità rispetto all'ordine d'acquisto** (prezzo, quantità, servizio e data di consegna) e che possono avere un impatto sul processo di controllo delle autorizzazioni. Il report dovrebbe essere analizzato ed aggiornato tempestivamente (C, E, A)

- Il management deve analizzare l'indicatore di giacenza del magazzino, confrontandolo con il budget e il benchmark del settore (C, E, A)
- I costi e le spese effettive devono essere confrontati con budget accurati e le eventuali differenze dovrebbero venire riviste da un adeguato livello dirigenziale (C, E, A)

Test di controllo: le riconciliazioni

- Gli **estratti conto delle banche** dovrebbero essere riconciliati mensilmente con la contabilità generale (C, E, A)
- Gli **estratti conto dei fornitori** dovrebbero essere riconciliati mensilmente con la contabilità generale (C, E, A)
- I **partitari fornitori** devono essere in accordo con la contabilità generale (C, E, A)
- La **contabilità di magazzino** deve essere in accordo con la contabilità generale (C, E)
- Devono essere effettuati **inventari fisici delle scorte**: le differenze con la contabilità generale devono venire riconciliate regolarmente (C, A)

Test di controllo: check list

Procedura autorizzazione degli acquisti

- La società effettua gli acquisti sulla base di appropriate autorizzazioni scritte?
- Sono chiaramente definiti i poteri di autorizzare ordinazioni ed i relativi limiti?
- Il servizio acquisti emette gli ordini di acquisto sulla base di richieste scritte di approvvigionamento?
- Le procedure prevedono che gli ordini di acquisto: siano emessi in forma scritta? siano numerati in sequenza?
- Negli ordini di acquisto viene data chiara evidenza di: quantità ordinate? relativi prezzi? altre condizioni di acquisto?
- Gli ordini di acquisto sono regolarmente e ordinatamente archiviati?
- Chi autorizza le ordinazioni è indipendente da chi richiede gli approvvigionamenti?

Procedura richiesta offerte ai fornitori

- La società ha procedure che prevedono: di tenere un elenco dei fornitori particolarmente qualificati? di contattare più fornitori prima di emettere gli ordini di acquisto? di richiedere offerte concorrenziali scritte da almeno tre fornitori per i maggiori acquisti?
- La scelta del fornitore viene poi approvata da un responsabile?

Test di controllo: check list

Procedura controllo ricevimento merce/servizi

- All'atto del ricevimento, le procedure prevedono che vengano controllati: la natura, la quantità e la qualità delle merci e dei beni ricevuti? la natura, la quantità e la qualità dei servizi ricevuti?
- I documenti di ricevimento riportano l'evidenza dei riscontri eseguiti?
- Vengono prenumerati o numerati sequenzialmente i documenti di ricevimento per verificare che le relative transazioni siano contabilizzate in maniera completa?
- Le registrazioni in contabilità di magazzino sono fatte sulla base dei documenti interni di ricevimento merci? Il responsabile del ricevimento merci è indipendente rispetto a chi: emette gli ordini di acquisto? controlla e contabilizza le fatture passive?
- I resi di merce e beni ai fornitori ed i reclami avanzati nei loro confronti sono adeguatamente documentati e, se applicabile, stornati dalle registrazioni di magazzino? La documentazione viene tempestivamente trasmessa all'amministrazione?

Procedura merci/servizi ricevuti in attesa di fattura

- Le procedure prevedono di tenere evidenza delle merci e dei beni per le quali non si sono ancora ricevute le relative fatture?
- Gli elenchi dei ricevimenti in attesa di fattura vengono periodicamente esaminati da un responsabile per accertare le ragioni di eventuali anomali ritardi?
- Viene effettuato un **accertamento periodico dei servizi ricevuti** ma per i quali non è stata ancora ricevuta la relativa fattura?

Test di controllo: check list

Registrazioni contabili complete ed accurate

- La società prevede adeguati controlli nelle procedure di registrazione contabile in modo da elaborare in maniera completa ed accurata: le fatture passive? le note credito (debito)? le rettifiche ai conti fornitori?
- Sui documenti registrati è posta l'evidenza dell'avvenuta contabilizzazione?

Procedure di quadratura del partitario fornitori con il mastro

- È prevista la regolare riconciliazione del partitario fornitori con il conto di mastro? Un responsabile rivede ed approva la quadratura sopracitata? Tutte le eventuali rettifiche ai conti fornitori sono: documentate in maniera appropriata? approvate da un responsabile?

Test di controllo: check list

Procedura controllo fatture passive

- È previsto un confronto delle fatture ricevute per merci e beni con: la copia del documento interno che evidenzia il ricevimento (quantità e condizione dei beni ricevuti)? la copia dell'ordine di acquisto, recante la natura, la quantità, il prezzo e le altre condizioni relative ai beni ordinati?
- Vi sono precise procedure di controllo delle fatture passive/note di credito/note di debito per quanto concerne: la verifica dei conteggi? la verifica sotto il profilo fiscale?
- Le procedure prevedono che (compatibilmente alla dimensione dell'azienda) vi siano differenti persone addette a: la preparazione degli ordini d'acquisto? la predisposizione dei documenti di ricevimento? il controllo delle fatture?
- Sono previsti riscontri delle note di credito da fornitori (o di addebito nei loro confronti) con la documentazione relativa ai resi e reclami e, se pertinenti, con le fatture originali?

Test di controllo: check list

Procedura di approvazione delle fatture al pagamento

- È previsto che le fatture e le note credito (o debito), dopo essere state controllate, vengano approvate per iscritto da un responsabile, a titolo di approvazione al pagamento alla scadenza?

Procedura pagamento fornitori

- Gli assegni e le disposizioni di bonifico sono predisposti solo sulla base dell'evidenza che i documenti messi in pagamento siano stati controllati ed approvati?
- I responsabili della preparazione degli assegni e bonifici sono persone diverse da quelle che hanno effettuato il controllo ed approvato i documenti? Chi firma gli assegni o le disposizioni di bonifico è diverso da chi ha approvato i documenti di debito?
- È prevista una firma abbinata per gli assegni e le disposizioni di bonifico (almeno al di sopra di un certo ammontare)?
- Il firmatario accerta che siano annullati i documenti di cui è stato disposto il pagamento per impedire che vengano indebitamente riutilizzati in successivi pagamenti?

Procedure per garantire registrazioni contabili complete ed accurate

- Sono previsti adeguati controlli nella procedura di pagamento ai fornitori in modo che tutti i pagamenti siano registrati in maniera completa e accurata?
- Vengono sistematicamente riconciliati gli estratti conto ricevuti dai fornitori con le schede contabili ed un responsabile rivede ed approva tali riconciliazioni?

Procedura controllo ordini inevasi

- Gli ordini di acquisto parzialmente evasi o non ancora evasi sono sottoposti a procedure di controllo?
- Viene utilizzata una numerazione sequenziale degli ordini allo scopo di garantire la completezza dei controlli previsti al punto precedente?
- Si provvede a verificare alla data di bilancio se gli ordini di acquisto inevasi richiedano l'inserimento di importi o di informazioni in nota integrativa?
- Un responsabile esamina periodicamente gli ordini inevasi ed accerta le ragioni di eventuali ritardi nell'evasione?

Ciclo vendite

Attività di controllo – Ciclo Vendite

RISCHI	CICLO ATTIVO	ASSERZIONI	CONTROLLI
clienti prezzi, condizioni, qualità e tipologia non in linea con gli obiettivi	ORDINE	accuratezza e completezza	Corrispondenza dati documenti e anagrafiche e firme
Errata stima di rimanenze, ricavi e crediti	SPEDIZIONE	completezza, accuratezza dei movimenti e esistenza	Confronto dati documenti e registrazioni magazzino, quadrature e firme
Errata stima di ricavi e crediti	FATTURAZIONE	completezza, accuratezza e competenza	Corrispondenza dati documenti
Errata stima saldo clienti	REGISTRAZIONE CLIENTI a RICAVI	valutazione dei saldi	Riconciliazione saldo cliente e valutazione
Errata stima del saldo clienti e del saldo banche	INCASSO BANCA a CLIENTI	Validità, accuratezza e completezza	Riconciliazione saldi banche
Errata stima dei ricavi, dei clienti	RESI RICAVI a CLIENTI	completezza, accuratezza e esistenza	Corrispondenza documenti, firme e verifica fisica

Test di controllo: vendite

- Esiste una adeguata separazione dei compiti e delle responsabilità
- Ci sono controlli sulla “**anagrafica clienti**” (utenti autorizzati in accesso e modifica) e sulla definizione dei profili autorizzativi (IT)
- Esiste una procedura di verifica preventiva della **solvibilità cliente** e assegnazione del fido e sul superamento del fido assegnato
- Esistono contratti e ordini scritti
- È effettuato il controllo di: ordine, bolla di consegna, fattura emessa e relativi reports sulle anomalie (uscite merci senza fattura, ordini inevasi, ...)
- È effettuato il controllo su erogazione di servizi (s.a.l., ore lavorate)
- gli ordini ricevuti vengono correttamente smistati ed eseguiti tempestivamente
- Il management controlla i prezzi di vendita applicati e verifica i margini per prodotto

Test di controllo: registrazioni

- Tutte le merci consegnate e le prestazioni eseguite sono oggetto di **regolare fatturazione senza ritardi**
- Tutte le fatture emesse sono **correttamente ed integralmente registrate in contabilità**
- **I crediti verso clienti sono seguiti sistematicamente** al fine di assicurare che non vi siano ritardi nell'incasso
- Gli incassi dei crediti vengano prontamente registrati e sono minimizzati i rischi di perdite per insolvenze o indebite appropriazioni

Test di controllo: incassi

- Tutti gli incassi sono tempestivamente registrati
- I saldi clienti sono periodicamente riconciliati
- Esistono **procedure di sollecito** formalizzate
- Sono rispettati i **tempi di attivazione del legale** per il recupero del credito
- Vengono effettuate **analisi periodiche sui trend dei giorni di incasso**
- È definita una analisi periodica dello scadenziario
- Esiste una procedura di **valutazione dei crediti** alla data di chiusura del bilancio che consente di determinare un **adeguato fondo svalutazione/rischi**

Test di controllo: autorizzazioni:

- Gli ordini di vendita devono essere appropriatamente autorizzati (C, E, A)
- Tutti i documenti (scarico merce, DDT, resi, consuntivazione servizi, fatture di vendita, incassi) devono essere processati da individui autorizzati (C, E, A)
- I cambiamenti effettuati ai dati (informazioni) contenuti nei documenti di vendita (anagrafica clienti) devono essere autorizzati ed approvati da figure adeguate (C, E, A)
- Deve essere prevista (ed autorizzata) una definizione dei limiti di autorizzazioni a sconti, abbuoni ... (C, E)
- L'incasso dei crediti da clienti deve essere effettuato in accordo con la policy aziendale (bonifici, Ri.Ba, R.I.D., assegni, contanti) e adeguatamente approvato (C, E, A)

Test di controllo: separazione di funzioni

- Le fatture devono essere approvate da personale diverso dai venditori (C, E).
- Gli incassi devono essere gestiti da personale diverso da quello che vende e da quello che spedisce l'eventuale merce (C, E, A).
- Il personale che vende i beni e/o i servizi non dovrebbe gestire le fatture (C, E, A).
- Le riconciliazioni non dovrebbero essere effettuate dal personale che gestisce la transazione principale (C, E, A).
- La responsabilità della supervisione degli inventari fisici dovrebbe essere separata dalla funzione di gestione degli inventari (C, E, A).

Test di controllo: reportistica

- Devono essere prodotti **rapporti di eccezione** sulla base del controllo delle autorizzazioni; le eccezioni sono analizzate ed aggiornate tempestivamente (A)
- Deve essere previsto un **test di competenza temporale** («bolla» di consegna, registrazione ricavo e fattura) e le eccezioni dovrebbero essere riviste ed aggiornate regolarmente (C, E, A)
- Devono essere generati regolarmente **rapporti delle modifiche effettuate a documenti di vendita**, che vengono analizzati ed aggiornati tempestivamente (C, E, A)
- Il sistema deve generare un **report che evidenzi difformità rispetto all'ordine di vendita** (prezzo, quantità, servizio e data di consegna) e che possono avere un impatto sul processo di controllo delle autorizzazioni. Il report dovrebbe essere analizzato ed aggiornato tempestivamente (C, E, A)

- Il management deve analizzare l'indicatore di giacenza del magazzino e il budget dei ricavi, possibilmente ripartito per tipologia di prodotto/servizio, confrontandolo con il budget e il benchmark del settore e con il consuntivo dell'esercizio precedente (C, E, A)
- I costi e le spese correlati ai ricavi (spese di trasporto, agenti, premi ...) devono essere confrontati con budget accurati e le differenze dovrebbero venire riviste da un adeguato livello dirigenziale (C, E, A)

Test di controllo: riconciliazioni

- Gli **estratti conto delle banche** dovrebbero essere riconciliati mensilmente con la contabilità generale (C, E, A)
- Gli **estratti conto dei clienti** dovrebbero essere riconciliati mensilmente con la contabilità generale (C, E, A)
- I **partitari clienti** devono essere in accordo con la contabilità generale (C, E, A)
- La contabilità di **magazzino** deve essere in accordo con la contabilità generale (C, E)
- Devono essere effettuati **inventari fisici delle scorte**: le differenze con la contabilità generale devono venire riconciliate regolarmente (C, A)

Ciclo tesoreria

Attività di controllo – Ciclo Tesoreria

RISCHI	CICLO TESORERIA	CONTROLLI	CONTROLLI
Movimenti finanziari non in linea con le procedure aziendali errata contabilizzazione delle operazioni finanziarie Errata stima del saldo fornitori, clienti e banche Errata stima dei ricavi e dei costi	RICHIESTA PAGAMENTO	Autorizzazione, validità, accuratezza e completezza della documentazione a supporto dei movimenti finanziari	Corrispondenza dati documenti e poteri di firma
	AVVISO DI INCASSO		Confronto dati documenti e registrazioni clienti, fornitori, banche
	CASSA ,CONTABILE BANCARIA O ESTRATTO CONTO	Autorizzazioni, completezza, accuratezza, competenza, validità e valutazione dei saldi di cassa Approvazione, completezza	Riconciliazione saldi fornitori,
	REGISTRAZIONE FORNITORI a BANCA		Riconciliazione saldi banche e quadratura cassa
	REGISTRAZIONE BANCA a CLIENTI		Verifica competenze addebitate o accreditate con le condizioni concordate
	COMPETENZE ONERI o PROVENTI		

Test di controllo: Tesoreria

- Separazioni di compiti e responsabilità: le persone responsabili dell'ufficio Tesoreria non sono le stesse che si occupano di altre funzioni aziendali
- Definizione dei profili autorizzativi (IT)
- Adeguata e completa documentazione di tutte le operazioni di tesoreria, che deve essere controllata e approvata prima dell'effettuazione delle scritture contabili
- Predisposizione delle riconciliazioni bancarie con particolare riguardo a:
 - periodicità nella predisposizione (mensili, ...)
 - approvazione/controfirma per controllo da un responsabile (diverso da chi le predispone)
 - previsione di un'indagine sugli importi in riconciliazione (anzianità, anomalia, significatività)
- Predisposizione giornaliera della quadratura della cassa.
- Adeguata autorizzazione alle decisioni sulle operazioni di copertura.

Test di controllo: autorizzazioni

- Separazione delle funzioni tra le persone che alimentano le registrazioni finanziarie e le funzioni di approvazione dei mandati di pagamento e/o di incasso, firma degli assegni, riconciliazioni bancarie, cassa, contabilità clienti e contabilità fornitori
- Definizione dei poteri e dei limiti di firma ad operare sui conti correnti
- Controllo periodico delle firme depositate rispetto ai poteri vigenti
- Predisposizione di specifiche policy aziendali con riferimento alle procedure di pagamento e di incasso per ogni tipologia di movimento finanziario: bonifici, Ri.Ba., R.I.D., assegni, contanti
- Predisposizione di specifiche policy aziendali con riferimento alla gestione della cassa e del contante in generale.

Test di controllo: riconciliazioni

- Preparazione periodica delle riconciliazioni bancarie e delle quadrature di cassa che devono essere approvate da figure adeguate.
- Analisi dei movimenti finanziari anomali, inconsueti o inusuali per valore, natura o tempistica
- Controllo periodico degli estratti conti scalari.
- Evidenza sui documenti delle transazioni finanziarie effettuate (ad es. apporre timbro «PAGATO» sulle fatture incassate o pagate)
- Evidenza dell'avvenuta registrazione sui documenti bancari: contabili, assegni ...
- Riconciliazioni con saldi clienti e fornitori
- Predisposizione di cash flow periodici, budget e rendiconti finanziari con analisi dei relativi scostamenti

- Il management deve **analizzare periodicamente la PFN e il fabbisogno del capitale circolante netto**, al fine di valutarne l'adeguatezza rispetto alle esigenze finanziarie della società nel breve e nel medio lungo periodo così come previste nei budget annuali → **adeguati assetti, art. 2086 cod. civ. e CCII**
- Il management deve **valutare i rischi di cambio e di tasso di interesse** al fine di individuare adeguati strumenti di copertura.
- Gli strumenti finanziari derivati di copertura devono essere attentamente valutati al fine di stabilirne l'efficacia
- Il management deve **verificare costantemente indici e parametri e deve confrontarli con quelli ipotizzati nonché con quelli consuntivati negli esercizi precedenti**

B.5.2 – Analisi delle dinamiche economico e finanziarie dell'impresa

Indicatori, KPI e
considerazioni relative

L'imprenditore deve costantemente **monitorare lo stato di salute della propria azienda** e valutare ogni decisione nell'ottica di:

- Conseguire trend di **crescita del fatturato** nel tempo (Trend fatturato)
- Raggiungere **buone marginalità** anche rispetto alla media di settore (EBITDA)
- Ottimizzare la **gestione del circolante** riducendo i tempi del ciclo (Ciclo del circolante)
- Mantenere un buon **equilibrio tra mezzi propri e mezzi di terzi** (Rapporto di indebitamento)
- Riuscire a **rimborsare i debiti finanziari con i flussi di cassa** generati dall'attività operativa (DSCR)

5 indicatori , un «cruscotto aziendale»

Per avere un primo quadro sullo stato di salute dell'azienda, basta analizzare **5 indicatori fondamentali** volti a misurare il grado di:

1. Crescita
2. Redditività
3. Efficienza
4. Solidità
5. Solvibilità

Se **monitorati costantemente**, questi indicatori possono costituire dei veri e propri ***alert*** per l'imprenditore, che dovrà **poi procedere con un'analisi più approfondita per individuarne le cause.**

Il trend del fatturato è il **primo indicatore** di performance che si deve analizzare per capire l'andamento della propria azienda.

Più l'orizzonte temporale considerato è ampio, più i dati saranno significativi per sviluppare un'analisi oggettiva, in quanto non distorti da accadimenti occasionali.

Un trend crescente di fatturato è **un segnale positivo** solo se **accompagnato** da una **buona redditività** e da un **sicuro incasso**.

Redditività

Il più noto indicatore di redditività è l'**EBITDA**.

L'**EBITDA** misura la **redditività lorda** delle vendite, cioè la **percentuale di fatturato che residua** dopo che sono stati **sottratti dai ricavi i costi monetari della gestione corrente**: consumi, il costo del lavoro e i servizi.

Questo indicatore è **molto utile** sia **nelle analisi temporali**, per capire se la gestione è migliorata o meno nel tempo, che **nelle analisi tra aziende dello stesso settore o dello stesso mercato**
→ informazioni interessanti per la valutazione strategica

Efficienza (Liquidità)

Non basta fatturare per conseguire marginalità; **è necessario trasformare la marginalità in liquidità.**

In situazione di espansione dei mercati, caratterizzata da un facile accesso al credito, la crescita del fatturato e il mantenimento delle marginalità sono elementi importanti per misurare le performance di un'azienda.

Nell'attuale periodo di stagnazione dei mercati (e in alcuni casi addirittura di recessione), una attenta gestione finanziaria è fondamentale per preservare lo stato di salute dell'azienda. Le marginalità devono essere trasformate in liquidità, e **questo deve avvenire attraverso l'ottimizzazione della gestione del capitale circolante netto (CCN).**

L'indicatore di riferimento in questo caso è **il ciclo del capitale circolante** dato dalla **somma dei tempi medi di incasso dei crediti (TMI) e tempi medi di giacenza di magazzino delle scorte (TMGM) meno i tempi medi di pagamento dei fornitori (TMP).**

Aziende efficienti sono quelle con ciclo del circolante ridotto, perché – al contrario – tempi lunghi di incasso e di giacenza in magazzino e tempi brevi di pagamento dei fornitori stanno a significare un assorbimento di liquidità e di conseguenza creazione di fabbisogno finanziario.

L'indicatore che misura il livello di solidità dell'azienda è il **rapporto tra capitale di terzi (D) e capitale proprio (E)**.

Il **fabbisogno finanziario** dell'azienda, generato dall'attività corrente e dagli investimenti, viene coperto da **fonti di finanziamento interne ed esterne** la cui composizione incide sullo stato di salute dell'azienda, soprattutto nei periodi di instabilità.

Più elevata è l'incidenza dei debiti finanziari rispetto al capitale proprio più elevato è il livello di rischio dell'azienda perché un eccessivo indebitamento rende l'impresa vulnerabile in caso di crisi economica fino ad arrivare in casi estremi al fallimento.

Alla domanda “qual è il rapporto di indebitamento ottimale per l'azienda?” in realtà non esiste una risposta esatta, perché dipende da molteplici fattori tra i quali il settore, il tipo di attività, le strategie aziendali, i tassi d'interesse.

In linea generale **valori inferiori a 3 sono sinonimi di azienda sana**, occorrerebbe però poi fare **ulteriori indagini** circa il **costo del debito**, il **cash flow** della gestione corrente, la redditività operativa creata dalla gestione (**EBITDA**).

Aziende in grado di produrre cash flow elevati e margini operativi interessanti possono attenersi anche a livelli di indebitamento più elevati perché hanno comunque la capacità di generare reddito per coprire gli interessi e rimborsare il debito.

Ultimo **elemento fondamentale** per monitorare lo stato di salute dell'azienda è il **grado di solvibilità**, cioè la sua **capacità di coprire i debiti finanziari attraverso i flussi di cassa generati dalla propria attività operativa**.

Una elevata capacità dell'impresa di generare flussi di cassa dalla propria attività operativa segnala una elevata capacità di sostenere importanti livelli di indebitamento (scenario virtuoso). Al contrario flussi di cassa correnti molto ridotti sono sintomo che l'azienda sarà costretta a finanziare i propri investimenti con continue iniezioni di risorse (sia capitale proprio, che capitale di terzi.) e, in caso di ricorso a debiti finanziari, gli interessi incideranno in maniera negativa sia sul conto economico che sui flussi di cassa della gestione finanziaria.

Un **indicatore utile** per valutare la sostenibilità del debito è il ***Debt Service Coverage Ratio (DSCR)*** dato dal **rapporto tra flussi di cassa della gestione corrente e oneri finanziari più quota capitale del debito da rimborsare**.

- Gli indicatori aziendali, noti anche come KPI, ovvero “*Key Performance Indicator*” sono strumenti che permettono di misurare le prestazioni di un’azienda. Questi **indicatori di performance aziendale**, aiutano l’azienda a stabilire, osservare e valutare la produttività con cui l’azienda sta lavorando per raggiungere determinati obiettivi di business.
- Gli indici di performance aziendale **sono importanti** per l’azienda in quanto **mettono in evidenza se un’azienda può essere considerata sana e affidabile**. In caso positivo, quest’ultima potrà anche accedere ai finanziamenti alternativi a quelli Bancari per migliorare la propria crescita.

Analisi di bilancio

Analizzare un bilancio significa **leggere in maniera più approfondita i dati** contabili e extra contabili di varia natura e **utilizzarli per formulare valutazioni e giudizi** sulla gestione aziendale.

L'analisi di bilancio è una **attività complessa** svolta con utilizzazione di **tecniche prevalentemente quantitative** di elaborazione dei dati, con cui si effettuano indagini sul bilancio di esercizio (**comparazione di dati nel tempo e nello spazio**) per ottenere informazioni sulla gestione e sull'impresa.

Attraverso l'analisi di bilancio comparata dei vari elementi a disposizione si può arrivare alla formulazione di un “**giudizio**” **sulla salute dell'impresa rispetto agli equilibri**:

1. **economico**: la capacità dell'impresa di produrre reddito per un tempo sufficientemente ampio, in grado di remunerare tutti i fattori della produzione
2. **patrimoniale**: l'equilibrio tra attività e passività
3. **finanziario**: la capacità di un'impresa di rispettare gli impegni assunti

La finalità dell'analisi di bilancio

- L'analisi di bilancio si prefigge di **trasformare i dati del bilancio in informazioni**.
- Può essere utilizzata anche per individuare gli aspetti della gestione che necessitano di modifiche o miglioramenti.
- L'analisi patrimoniale, economica e finanziaria delle imprese, aiutando il management a **prevedere gli scenari futuri** (e i risultati attesi) serve da **supporto alle decisioni operative e strategiche**.
- Per rendere efficace l'analisi, è **necessario**:
 - **Individuare** i migliori indicatori (i più adatti agli scopi)
 - **Determinare il valore di tali indicatori** (la misurazione non è sempre immediata)

Analisi per indici

- L'analisi di bilancio per INDICI è uno strumento che permette all'imprenditore e all'analista di **elaborare indici e quozienti che rappresentano l'andamento economico, la situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa.**
- L'analisi di bilancio attraverso la tecnica degli indici è **condotta mediante l'elaborazione di determinati rapporti** che sono istituiti tra le diverse grandezze rappresentate in bilancio

Quando devono essere interpretati i risultati di bilancio attraverso gli indici si deve **sempre considerare che ogni indice:**

- **non ha un significato autonomo**
- **deve essere interpretato e valutato in una visione di insieme con gli altri indici ad esso correlati**

Le fasi dell'analisi di bilancio

- a. **ricerca dei dati contabili ed extracontabili e loro interpretazione**, che può essere letterale, per individuare il significato e il contenuto delle singole voci, revisionale, per verificare l'attendibilità dei dati esposti in bilancio e prospettica, per individuare, attraverso il confronto dei bilanci consecutivi della stessa azienda, le linee di tendenza delle variabili aziendali e fare delle previsioni sugli sviluppi della gestione futura;
- b. **riclassificazione** dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico;
- c. **analisi per indici**: gli indici sono rapporti tra valori desumibili dal bilancio; se esaminati attentamente, consentono un'interpretazione efficace della realtà d'impresa, sia in relazione alla gestione trascorsa, sia in senso prospettico;
- d. **analisi per flussi**: approfondisce le indagini inerenti all'aspetto finanziario; come l'analisi per indici, contribuisce a fornire indicazioni sullo stato di salute dell'azienda, sia in relazione alla gestione trascorsa, sia in senso prospettico;
- e. **valutazione dei risultati**.

- Presupposto dell'analisi per indici è la **riclassificazione del bilancio d'esercizio**: una procedura necessaria ai fini della migliore comprensione e interpretazione dei fatti fondamentali di gestione che non sempre risultano evidenti dalla lettura degli schemi tradizionali di bilancio, previsti dalla normativa civilistica
- Riclassificare un bilancio **significa mettere in evidenza alcuni aggregati dello stato patrimoniale e alcuni risultati intermedi del conto economico che facilitano il giudizio sull'andamento della azienda**, oltre ad essere indispensabili per l'analisi per indici.

Gli scopi della riclassificazione

- permettere la **costruzione ed evidenziazione dei parametri e delle grandezze più espressive della gestione** (valore aggiunto, reddito operativo, reddito netto ecc.)
- **rendere omogenei i dati** per consentire il loro confronto nel tempo e nello spazio, ossia per più esercizi successivi per la stessa azienda (dimensione temporale) e con aziende dello stesso settore o di settori diversi (dimensione spaziale)
- **separare** nettamente gli elementi attinenti **la gestione caratteristica** dell'impresa da quelli che si riferiscono alle **gestioni** cosiddette **accessorie o extra-caratteristiche** (finanziaria, straordinaria ecc.) per migliorare l'area di comprensione delle problematiche gestionali centrali

Come riclassificare il bilancio

- Per lo **Stato Patrimoniale (SP)**, lo **schema di riclassificazione più usato** è **quello finanziario** che prevede che:
- le **voci dell'attivo** (impieghi o capitale investito) vengano **ordinate in base alla loro capacità di conversione monetaria nel tempo (liquidabilità)**, entro o oltre l'esercizio. Applicando questa logica **l'attivo si distingue in due macro categorie: Attivo Fisso netto** (al netto degli ammortamenti) **e attivo corrente o circolante;**

Attivo
fisso
netto

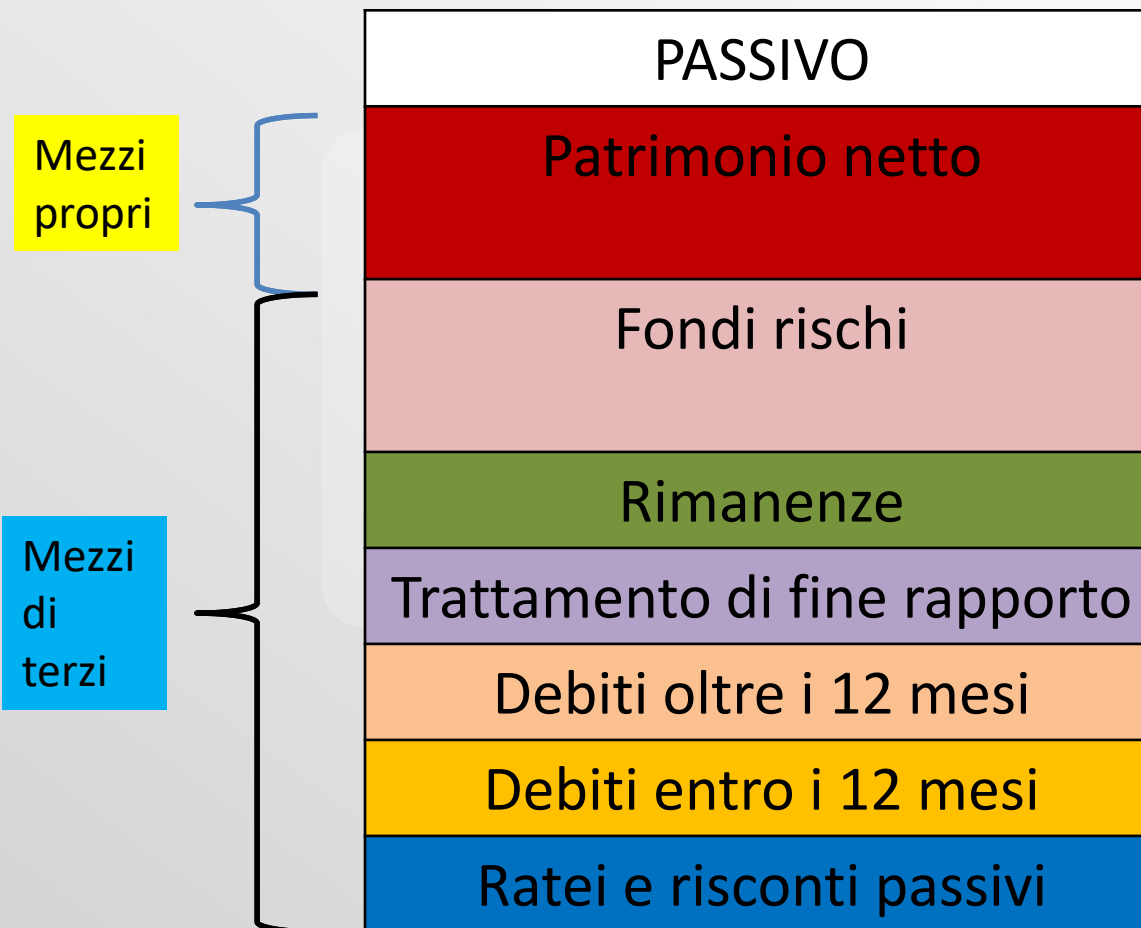
Attivo
circolante

ATTIVO	
Attivo fisso netto	IMMOBILIZZAZIONI NETTE: • immateriali • materiali • finanziarie
	Rimanenze
Attivo circolante	Crediti
	Attività finanziarie non immobilizzate
	Disponibilità liquide
	Ratei e risconti attivi

Come riclassificare il bilancio

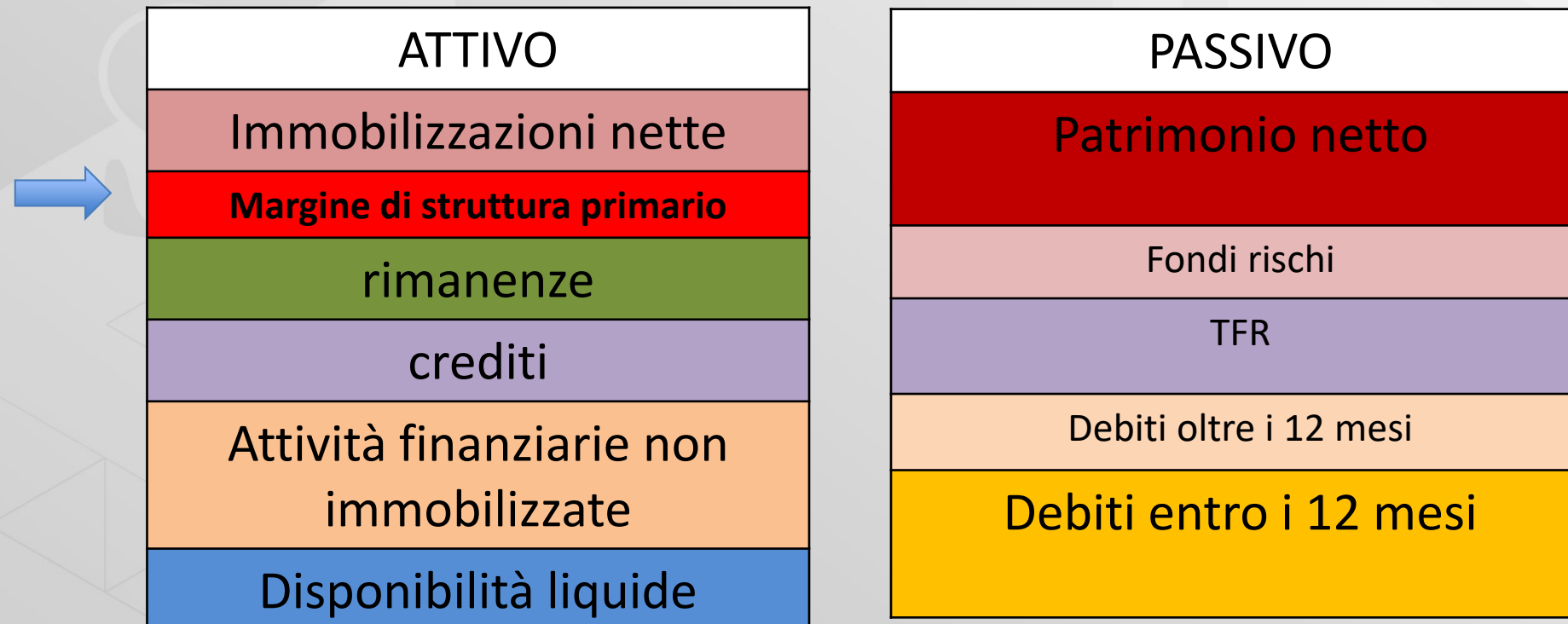
le **voci del passivo** siano **ordinate in base** al tempo di riscossione (**esigibilità**), entro o oltre l'esercizio, **e alla natura dei finanziatori**, soci oppure da finanziatori terzi. In questo caso **si distinguono il capitale di rischio** (Mezzi Propri) **e il capitale di credito** (Mezzi di Terzi) e le:

- **passività consolidate:**
- mezzi propri o Patrimonio Netto;
- **debiti a medio/lungo termine:** fondi rischi, fondo TFR, finanziamenti e debiti oltre i 12 mesi;
- **passivo corrente**, fonti finanziarie a breve termine



Margine di struttura

- **Riclassificare** il bilanci **permette di individuare alcuni indicatori**. Il primo è il **Margine di struttura**, che evidenzia quanto le immobilizzazioni nette sono state finanziate utilizzando il Patrimonio Netto (Margine di struttura primario) o le passività consolidate (Margine di struttura secondario).



Margine di struttura



ATTIVO
Immobilizzazioni nette
Margine di struttura secondario
rimanenze
crediti
Attività finanziarie non immobilizzate
Disponibilità liquide

PASSIVO
Patrimonio netto
Fondo rischi
TFR
Debiti oltre 12 mesi
Debiti entro 12 mesi

Il Capitale Circolante Netto

- Il secondo è il **Capitale Circolante Netto (CCN)**, calcolato come **l'Attivo Circolante meno il passivo corrente**, esprime grandezze sia di tipo operativo, quali crediti, magazzino e debiti commerciali, sia di natura finanziaria come debiti verso banche a breve e liquidità in cassa.
- Il CCN ha lo scopo di **verificare l'equilibrio finanziario** dell'impresa nel **breve termine**:
- un **CCN > 0**: indica che le **passività a breve** trovano **adeguata copertura** nell'Attivo Circolante;
- un **CCN < 0**: indica che il **passivo corrente finanzia parte dell'attivo immobilizzato** con conseguenti **rischi finanziari** in caso di richieste di rientro o di aumento dei tassi di interesse.

CCN negativo: rischio finanziario



ATTIVO
Immobilizzazioni nette
CCN negativo
rimanenze
crediti
Attività finanziarie non immobilizzate
Disponibilità liquide

PASSIVO
Patrimonio netto
Fondo rischi
TFR
Debiti oltre 12mesi
Debiti entro 12 mesi

CCN positivo: adeguata copertura a breve

ATTIVO
Immobilizzazioni nette
rimanenze
crediti
Attività finanziarie non immobilizzate
Disponibilità liquide

PASSIVO
Patrimonio netto
Fondo rischi
TFR
Debiti oltre 12mesi
CCN POSITIVO
Debiti entro 12 mesi



È importante **non limitarsi solo a pensare:**

CCN positivo → bene e CCN negativo → male.

Anche **un CCN fortemente maggiore di zero** potrebbe suscitare qualche perplessità e dubbio sull'equilibrio finanziario dell'impresa. **Potrebbe indicare uno squilibrio** dovuto a:

- **scarsa rotazione del magazzino;**
- **lentezza o difficoltà di incasso dei clienti;**
- **eccesso di liquidità;**
- **eccessiva velocità nei pagamenti verso i fornitori.**

- Il **terzo indicatore** importante e molto utilizzato è la Posizione Finanziaria Netta **PFN**, che **rappresenta il livello di esposizione che l'azienda presenta verso i terzi finanziatori.**
- $PFN = (\text{Obbligazioni} + \text{Obbligazioni convertibili} + \text{Debiti verso soci per finanziamenti} + \text{Debiti verso banche} + \text{Debiti verso altri finanziatori} + \text{Titoli di credito}) - (\text{Disponibilità liquide} + \text{Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni}).$

La riclassificazione del Conto economico

- Per il Conto Economico (CE) **lo schema più utilizzato è quello a Valore Aggiunto** perché permette di **utilizzare direttamente le voci del Bilancio di Esercizio** senza apportare aggregazioni, scorpori, rettifiche e consente di **calcolare il MOL e il RO**, utili all'analisi delle performance

Ricavi operativi

+/- variazione delle rimanenze

- costi esterni (materie prime, servizi)

= **Valore aggiunto**

- costi del personale

= **Margine operativo lordo (EBITDA)**

- Ammortamenti e svalutazioni

= **Reddito operativo (EBIT)**

+/- proventi e oneri finanziari

- Imposte

= **Risultato d'esercizio**

Infatti...

- il **Valore Aggiunto** misura l'incremento di valore generato dalla produzione, dedotti i soli costi esterni sostenuti per l'acquisizione di materie prime e servizi;
- il **Margine Operativo Lordo (MOL)**, misura il reddito che residua una volta sottratti dai ricavi l'insieme dei costi operativi che abbiano generato un'uscita di cassa o banca e siano strettamente connessi alla gestione caratteristica;
- il **Reddito Operativo**, misura il reddito al netto dei soli costi direttamente imputabili alla gestione operativa caratteristica compresi però i costi operativi di competenza della gestione caratteristica anche se non monetari, quali ad esempio gli ammortamenti tecnici.

Gli indici di bilancio

Gli indici sono rapporti tra grandezze economiche, patrimoniali e finanziarie contenute nello stato patrimoniale e nel conto economico riclassificati.

Schema di analisi:

- **riclassificazione** di conto economico e stato patrimoniale
- individuazione e **calcolo dei quozienti** più significativi
- analisi attraverso **sistemi di coordinamento**
- **confronto** con valori di riferimento → segnali

Analisi per indici

È una **tecnica di indagine utilizzata per:**

- **comprendere la dinamica della gestione** trascorsa, esaminata nella sua interezza o in alcuni suoi aspetti;
- **esprimere un giudizio** fondato in merito allo stato di salute dell'unità produttiva analizzata;
- **consentire la formulazione di stime** il più possibile fondate circa la presumibile evoluzione futura della dinamica aziendale.

- L'analisi di bilancio per indici è **basata sul calcolo di rapporti che mettono in relazione le singole voci di bilancio o aggregati di voci**. Gli indici mettono in relazione tra loro le voci dello Stato Patrimoniale (SP) o quelle del Conto Economico (CE).
- Possono anche mettere in relazione i valori dello SP con valori del CE.
- Per ottenere maggiori indicazioni dall'analisi di bilancio per indici è **consigliabile compiere un'analisi comparativa sia nel tempo**, analizzandone l'andamento in più bilanci, sia **nello spazio**, confrontandoli con quelli dei competitor: questo è quello che si definisce un'**analisi di bilancio dinamica**.

Classi di indici

- redditività
- produttività
- liquidità e capitale circolante
- struttura finanziaria
- sviluppo

Gli indicatori di redditività sono indici che **permettono di osservare la capacità di un'impresa di produrre reddito e di generare risorse**. Tali indicatori sono utili sia per gli investitori, che possono avere una previsione circa i possibili ritorni economici del loro investimento, sia in generale per analizzare l'affidabilità di un'impresa attribuendogli un rating specifico. **Illustrano:**

- **il livello complessivo di redditività dell'impresa**
- **il contributo delle diverse aree della gestione**

ROE (Return On Equity)

$$\text{ROE \%} = \frac{\text{utile di esercizio}}{\text{capitale proprio}}$$

- **redditività complessiva dei mezzi propri**
- approssima il livello di autofinanziamento (inteso in chiave reddituale) prima valutazione dell'investimento nell'impresa
- confronto con i rendimenti sperati e con i rendimenti di investimenti alternativi

Il ROE dipende indirettamente dal:

- ROS (Return on Sales)
- TASSO DI ROTAZIONE DEGLI IMPIEGHI

Il ROE dipende **direttamente** dal:

- $ROI = \frac{\text{risultato operativo}}{\text{totale impieghi}}\%$
- $LEVERAGE = \frac{\text{totale impieghi}}{\text{capitale proprio}}\%$
- $INCIDENZA\ DELLA\ GESTIONE\ NON\ CARATTERISTICA = \frac{\text{utile di esercizio}}{\text{risultato operativo}}\%$
- $ROE = (\text{Reddito operativo aziendale/totale impieghi}) \times (\text{totale impieghi/Capitale proprio}) \times (\text{Utile dell'esercizio/Reddito operativo aziendale})$

ROI Tasso di redditività del capitale investito

$$\text{ROI} = \frac{\text{risultato operativo}}{\text{totale impieghi}} \%$$

Il ROI sintetizza il **rendimento della gestione tipica dell'azienda in base a tutto il capitale in essa investito** (capitale proprio + capitale di terzi), al lordo degli oneri finanziari, degli oneri fiscali ed è indipendente dai risultati della gestione non caratteristica e straordinaria.

Il ROI prescinde da ogni considerazione di natura finanziaria e fiscale. Esprime il rendimento dell'investimento effettuato nell'attività tipica dell'azienda che dovrà successivamente essere suddiviso in tre componenti:

- a) la remunerazione dei finanziamenti dei terzi;
- b) l'incidenza fiscale;
- c) l'utile degli azionisti o soci.

$$\text{ROI} = (\text{Reddito operativo aziendale}) / (\text{Patrimonio Netto} + \text{Obbligazioni} + \text{Debiti vs banche} + \text{Altri finanziatori} + \text{Soci per finanziamenti})$$

ROS tasso di rendimento sulle vendite

- $$\text{ROS} = \frac{\text{risultato operativo}}{\text{ricavi di netti di vendita}} \%$$
- **esprime la redditività delle vendite**
- diretta espressione dei legami tra prezzi di vendita, volumi e costi operativi, dato il fatturato netto realizzato
- contribuisce a determinare il livello del ROA (Return On Asset)
- **tende a variare notevolmente a seconda del settore di appartenenza**

- **ROS > 0** Una parte dei ricavi è ancora disponibile dopo la copertura di tutti i costi inerenti alla gestione caratteristica. Esprime la capacità dei ricavi della gestione caratteristica a contribuire alla copertura dei costi extra-caratteristici, oneri finanziari, oneri straordinari e a produrre un congruo utile quale remunerazione del capitale proprio
- **ROS = 0** La capacità remunerativa del flusso di ricavi caratteristici è limitata alla sola copertura dei costi della gestione caratteristica. In questo caso, la copertura degli oneri finanziari, degli oneri straordinari e l'utile dipendono dalla presenza di risorse extra-caratteristiche quali proventi finanziari e proventi straordinari.
- **ROS < 0** Segnala l'incapacità dei ricavi caratteristici a coprire i costi della gestione caratteristica, oltre che, s'intende, i costi finanziari, i costi straordinari e la remunerazione del capitale proprio. E' questo è il sintomo di una gravissima crisi produttiva e gestionale.

CMU capacità di mantenimento dell'utile

$$CMU = \frac{\text{reddito netto}}{\text{reddito operativo}}$$

- **Esprime indirettamente il peso esercitato dagli oneri finanziari, dai proventi e oneri straordinari e dalle imposte sul reddito, sulla redditività netta.**
- Viene di solito espresso in termini unitari.
- Un valore prossimo a **1** (risultato netto = risultato operativo) significa **assenza dei componenti non operativi** o loro piena compensazione
- un valore prossimo a zero (risultato netto nullo) significa **risultato operativo interamente assorbito dai componenti non operativi.**
- All'interno di questo intervallo **il quoziente assume valori tanto più bassi quanto più elevato è il peso dei componenti non operativi**

ROD (Return on debt): Onerosità del capitale di terzi

L'indice che **misura l'onerosità del capitale di credito** è dato dal seguente rapporto:

$$\text{ROD} = \frac{\text{Oneri Finanziari}}{\text{Capitale di Terzi}} \%$$

Il valore posto al numeratore viene tratto dal Conto economico riclassificato e include gli oneri finanziari esplicitamente corrisposti sui prestiti di ogni tipo evidenziati nell'area finanziaria del Conto economico.

Il valore posto al denominatore è dato dal totale delle passività esistenti nello Stato patrimoniale riclassificato. Esso pone in evidenza il tasso medio di remunerazione del capitale di terzi complessivamente considerato

Presenta un campo di variabilità che va da zero (assenza di oneri finanziari) in poi (oneri finanziari in proporzione via via crescente).

Indici di produttività

- esprimono la **quantità di output ottenuto in relazione alle risorse impiegate per ottenerlo**
- sono **indicatori di efficienza dell'impiego dei fattori produttivi**
- sono **più significativi se affiancati a:**
 - **confronto con i valori di altre imprese dello stesso settore**
 - **analisi dei trend nel tempo**

Indici di produttività

- Ricavi pro capite =
$$\frac{\text{Ricavi netti}}{\text{Numero medio di dipendenti}}$$
- Valore aggiunto pro capite =
$$\frac{\text{Valore aggiunto}}{\text{Numero medio di dipendenti}}$$
- Costo del lavoro pro capite =
$$\frac{\text{Costo del lavoro}}{\text{Numero medio di dipendenti}}$$

Turnover

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Ricavi netti}}{\text{Totale attivo}}$$

Numero di volte in cui il capitale investito ritorna in forma liquida per effetto dei ricavi di vendita

Il reciproco (Totale attivo / Ricavi netti) esprime l'intensità di capitale : il volume di investimenti effettuati per produrre un'unità di vendita.

Una **prima valutazione del rischio finanziario**

Solvibilità nel breve termine → indici di liquidità

Solvibilità nel medio lungo termine → indici di solidità patrimoniale

La solvibilità influenza la capacità di ottenere dai creditori il rinnovo dei finanziamenti in scadenza e la concessione di nuovi prestiti.

Liquidità → capacità dell'impresa di onorare le obbligazioni che scadono nel breve termine attraverso le risorse finanziarie che si rendono disponibili nello stesso arco temporale

Se c'è equilibrio → non è necessario, per far fronte alle obbligazioni di prossima scadenza, ricorrere allo smobilizzo di attività permanentemente vincolate all'azienda

Liquidità immediata

$$\text{Liquidità immediata \%} = \frac{\text{Attività a breve} - \text{Disponibilità}}{\text{Passività a breve}}$$

valutazione più prudente della liquidità

Margine di tesoreria =

Attività a breve – Magazzino – Passività a breve

Liquidità corrente

$$\text{Liquidità corrente \%} = \frac{\text{Attività a breve}}{\text{Passività a breve}}$$

Indica se l'ammontare delle attività che ritorneranno in forma liquida entro un anno è superiore ai debiti che entro l'anno diventeranno esigibili

Capitale circolante netto finanziario =

Attività a breve – Passività a breve

- serbatoio di valori potenzialmente capaci di generare liquidità

Liquidità operativa

$$\text{Liquidità operativa} = \frac{\text{Attività operative correnti}}{\text{Passività operative correnti}}$$

sono escluse tutte le poste che non hanno pertinenza con la gestione caratteristica

aumento del quoziente → incremento del fabbisogno finanziario della gestione caratteristica corrente

Capitale circolante netto operativo = Attività operative correnti – Passività operative correnti

Indici di struttura finanziaria

Una **prima valutazione del rischio finanziario**:

Solvibilità nel breve termine → indici di liquidità

Solvibilità nel medio lungo termine → indici di solidità patrimoniale

La **solvibilità influenza la capacità di ottenere dai creditori il rinnovo dei finanziamenti in scadenza e la concessione di nuovi prestiti.**

Misurano la solvibilità a medio lungo termine, o solidità patrimoniale, che dipende da:

- coerenza tra fonti di finanziamento stabili ed impieghi durevoli
- grado di indebitamento, cioè dipendenza da terzi finanziatori

leverage

$$\text{Leverage} = \frac{\text{Totale attivo}}{\text{Capitale proprio}} = \frac{\text{TA}}{\text{CN}}$$

partecipazione del capitale proprio ai rischi d'impresa



rapporto elevato = rischio elevato



aumenta il costo del capitale di terzi

Grado di capitalizzazione

$$\text{Grado di capitalizzazione} = \frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Debiti finanziari}}$$

Indica la proporzione tra mezzi propri e mezzi di terzi esplicitamente onerosi

Copertura garantita dal capitale proprio ai terzi finanziatori → indicatore di rischio

Se basso o decrescente: progressiva trasformazione del rischio del finanziatore a rischio d'impresa