

ADDENDUM ALLO SCHEMA DI CERTIFICAZIONE CRMS FP 07:2015



PREMESSA

Il presente **Addendum** allo schema di Certificazione CRMS FP 07:2015 è stato concepito al fine di permettere alle Organizzazioni di estendere il Sistema di Gestione del Credito agli aspetti gestionali, economici e finanziari con l'obiettivo di salvaguardare l'equilibrio aziendale ed assicurarne la continuità operativa.

E' facoltà dell'organizzazione decidere se adottare un Sistema di Gestione del Credito secondo lo schema CRMS FP 07:2015 oppure estenderlo agli aspetti economici finanziari in accordo all'addendum **EFRMS 14:2019- ECONOMIC FINANCIAL RISK MANAGEMENT SYSTEMS**. Non è accettabile il contrario, ovvero **non è possibile adottare l'Addendum a prescindere dallo Schema CRMS.** D'altra parte, la corretta gestione del rischio di credito commerciale riveste un ruolo fondamentale nella gestione del capitale circolante e dell'equilibrio economico e finanziario dell'azienda, rappresentando così un elemento cruciale ai fini della creazione del valore.

Il presente Addendum vuole rispondere altresì alle richieste del legislatore in relazione alla tempestiva individuazione dello stato di crisi d'impresa «*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 dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.*» (Art 375 DECRETO LEGISLATIVO 12 gennaio 2019, n. 14 Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155.)

Infatti Il codice della crisi d'impresa ha introdotto un approccio preventivo alla Crisi d'impresa, indirizzando le aziende ad adottare procedure organizzative, amministrative e contabili in grado di rilevare indicatori di allerta "Alert" (early warning), ovvero squilibri economici e finanziari che possano mettere in pericolo la continuità operativa dell'azienda.

CO.E.RI KOSMOS Srl

BREVE GUIDA ALL'INTERPRETAZIONE L'ADDENDUM:

Come già esplicitato, l'Addendum EFRMS 14:2019- ECONOMIC FINANCIAL RISK MANAGEMENT SYSTEMS, fa riferimento allo schema CRMS FP 07:2015 di cui rappresenta un'estensione.

Si verificano così 3 situazioni come dalla tabella seguente:

| | punti-requisiti | |
|---|---|--|
| Requisiti non richiamati nell'addendum | <ul style="list-style-type: none"> • 7; 7.1; 7.2; 7.3; 7.4; 7.5; 7.6. • 8.2; 8.2.1; 8.2.3; 8.2.4 • 8.3.2; 8.3.3; 8.3.5; 8.3.6; 8.3.8. • 8.4; 8.5; • 10.2 | vale quanto descritto nello schema CRMS FP 07:2015 al punto corrispondente |
| Requisiti richiamati nell'addendum | <ul style="list-style-type: none"> • 0; 0.1; 0.2; 0.3; • 1; 2; 3; • 4; 4.1; 4.2; 4.3; 4.4; • 5; 5.1; 5.2; 5.3; • 6; 6.1; 6.2; • 8.3.4; 8.3.7; • 9; 9.1; 9.2; 9.3 | Tali requisiti, già presenti nello schema CRMS FP 07:2015, sono stati estesi , nell'addendum, ai fini della Certificazione EFRMS 14:2019. |
| Nuovi requisiti | <ul style="list-style-type: none"> • 8.2.5; 8.3.9 | Si intendono requisiti non presenti nello schema CRMS FP 07:2015 |

REQUISITI ADDENDUM EFRMS 14:2019- ECONOMIC FINANCIAL RISK MANAGEMENT SYSTEMS.

0. INTRODUZIONE

0.1 GENERALITÀ

Un EFRMS enfatizza l'importanza di:

- comprendere la necessità e i bisogni dell'Organizzazione al fine di stabilire la politica e gli obiettivi economici finanziari;
- implementare strumenti di PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO (in funzione delle caratteristiche e dimensioni aziendali), ovvero un Sistema di Controllo Interno - il SCI –, rivolto sia alla gestione dei rischi delle attività operative, per il quale valgono i sistemi di gestione che coprono specifiche aree (come H&S, Cybersecurity, Ambiente, Produzione, Energia), sia alla parte di SCI che riguarda il controllo di gestione, relativamente al mantenimento sotto controllo dei flussi monetari e finanziari e la valutazione e mitigazione dei relativi rischi.
- monitorare e revisionare l'efficacia del EFRMS;
- consentire il miglioramento continuo basato su obiettivi misurabili.

Nota : In linea di principio il SCI deve essere adattato alle specifiche caratteristiche dell'impresa. Il requisito minimo è che la Direzione dell'impresa si attivi affinché vengano documentati e «verificati sul campo» quei processi che alla fine sfociano nel reporting finanziario

L'adozione di un Sistema di Gestione Economico Finanziario (Controllo di Gestione)

contribuisce a:

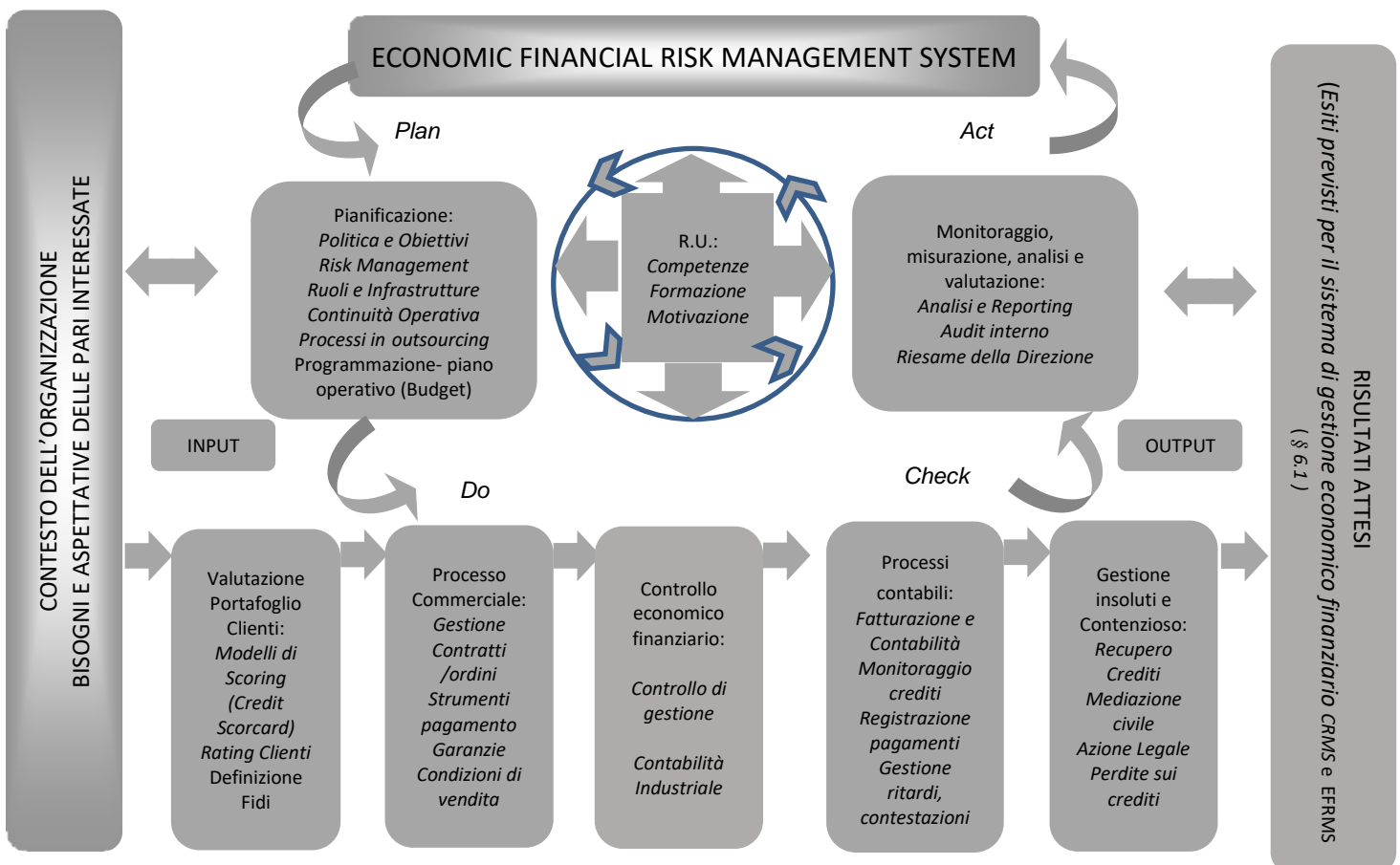
- Miglioramento della redditività.
- Miglioramento delle performance del budget.
- Mantenimento sotto controllo dei Costi, mediante la creazione di una contabilità industriale pertinente ai processi gestiti.
- Miglioramento del Flusso di Cassa (Cash Flow)
- Miglioramento degli Indici di Liquidità e Disponibilità
- Ottimizzazione dell'equilibrio della forbice Incassi-Pagamenti
- Miglioramento del Risultato Operativo sul Capitale Operativo investito ROI (Return on investment).
- Aumento della competitività.
- Miglioramento del mantenimento e della fidelizzazione della clientela.
- Miglioramento dell'efficacia del processo decisionale.
- Ottimizzazione dell'uso delle risorse disponibili.
- Accrescimento della responsabilità e consapevolezza del Personale
- Ottimizzazione, efficacia ed efficienza dei processi.
- Miglioramento delle prestazioni della Catena del Valore aziendale.
- Accrescimento dell'affidabilità, della credibilità e della sostenibilità dell'Organizzazione.

0.2 COMPATIBILITÀ CON GLI ALTRI SISTEMI DI GESTIONE

L'addendum EFRMS 14:2019 ricalca la struttura dello Schema CRMS FP 07:2015 e quindi della Norma Internazionale ISO 9001:2015. Lo schema è stato redatto applicando la struttura di Alto Livello e la terminologia alla base di tutti i moderni Sistemi di Gestione, al fine di consentirne la compatibilità e l'integrazione ed adottando l'approccio per processi, il Modello "Plan-Do-Check-Act" e il pensiero basato sul Rischio.

Il Modello PDCA si basa sull'assunto che i sistemi di gestione sono finalizzati a stabilire politiche e obiettivi e ad operare per il loro raggiungimento nel tempo, anche attraverso la modifica delle attività aziendali. Un sistema di gestione, perché sia tale, richiede che le attività siano strutturate in una serie di processi opportunamente correlati tra loro, in modo da organizzare correttamente e coerentemente quanto necessario per raggiungere gli obiettivi stabiliti.

Rappresentazione della struttura dello Schema EFRMS 14:2019



0.3

Gestione basata sul Rischio

Il rischio è qui inteso come rischio di “insolvenza – stato di crisi --default ”, ovvero possibilità che un’organizzazione si trovi nell’impossibilità, manifesta e/o difficilmente reversibile, di adempiere regolarmente alle proprie obbligazioni di cassa e di conseguenza garantire il mantenimento della continuità aziendale.

Per la Formulazione del piano strategico e dei relativi obiettivi (rif 6.1-6.2) è fondamentale l’adozione di un processo di risk management per la valutazione dei rischi operativi di natura strategica . Il processo deve prevedere

- il ruolo del risk management, ove presente. Ove non presente, la sua individuazione.
- il coinvolgimento delle altre funzioni aziendali specialistiche (pianificazione strategica nel Breve e Medio Lungo periodo, amministrazione & finanza, controllo di gestione , gestione del credito, commerciale/ vendite, customer care);

E’ responsabilità dell’Organizzazione decidere in che misura approfondire l’adozione di un modello di Risk Management . Le Organizzazioni possono scegliere di sviluppare un approccio più ampio al Risk Management rispetto a quanto richiesto da questo schema, facendo riferimento allo standard ISO 31000, oppure al COSO Report (Committee of Sponsoring Organizations), che fornisce le linee guida sulla gestione dei rischi nelle Organizzazioni.

1

SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Lo scopo del presente Addendum è di definire i requisiti per l’implementazione di un Sistema di Controllo Interno finalizzato alla Gestione per l’equilibrio economico finanziario, inteso come insieme di metodologie strutturate su *best practice* , strumenti e procedure operative al fine di proteggere l’Organizzazione dal rischio di insolvenza e di assicurarne la continuità operativa.

I requisiti sono applicabili a tutti le organizzazioni, a prescindere dalla classe merceologica e dalla loro struttura e dimensione, ove queste intendono:

- a) implementare un Sistema di Gestione per l’equilibrio economico finanziario;
- b) dimostrare la conformità alla politica economica finanziaria alle parti interessate;
- c) conseguire il certificato di conformità del proprio sistema di Gestione per l’equilibrio economico finanziario da parte di Organismi di terza parte accreditati
- d) rispondere alle richieste del legislatore relativamente agli obblighi delle Organizzazione in materia di crisi d’impresa.

Non sono previste esclusioni dei requisiti ma la profondità del loro livello di applicazione dipende dalla complessità strutturale dell’azienda e dal contesto in cui opera ed è una specifica scelta dell’Alta Direzione.

2

RIFERIMENTI NORMATIVI

DECRETO LEGISLATIVO 12 gennaio 2019, n. 14 Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155.

Leggi e Regolamenti di carattere giuridico e fiscale in vigore nel Paese in cui ha sede L’organizzazione.

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Per la terminologia e le definizioni attinenti si fa riferimento a CRMS FP 08:2019 Credit Risk Management Systems – e EFRMS 14:2019 – Economic Financial Risk Management Systems - Termini e Definizioni

4 CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE

4.1 *Comprendere l'Organizzazione ed il suo contesto*

L'analisi del contesto deve essere estesa ai fattori economici finanziari interni ed esterni, nonché agli elementi del SCI [Sistema di Controllo Interno], che influenzano la capacità dell'organizzazione di conseguire gli esiti previsti per il proprio sistema di gestione e quindi:

- a) Individuare i suoi obiettivi in riferimento all'equilibrio economico finanziario dell'organizzazione
- b) Definire i fattori esterni e interni che possono determinare uno stato di crisi e successivo rischio di default
- c) Stabilire i criteri di mitigazione per tutti i rischi applicabili, coerentemente con il business dell'Organizzazione e con una cornice di accettazione del rischio [RAF – Risk Acceptance Framework];
- d) Definire lo scopo del EFRMS (Economic Financial Risk Management Systems)
- e) Individuare la probabilità di insolvenza dell'organizzazione attraverso un modello di Scoring- Rating aziendale Sintetico

Nota 1 analizzare il contesto significa considerare l'ambiente politico, economico, sociale, tecnologico e naturale dei paesi in cui l'azienda agisce o intende agire. Tra i rischi analizzati debbono essere ricompresi quelli tipici della Compliance aziendale.

Nota 2 Nella definizione del contesto esterno, l'Organizzazione deve tenere in considerazione problemi derivanti da condizioni economiche, sociali, politiche e giuridiche; configurazione del mercato e della domanda globale; competitività, numero, quote di mercato e politiche produttive e commerciali dei concorrenti; situazione del mercato del lavoro, della tecnologia e degli altri fattori produttivi da impiegare; situazione del mercato dei capitali e quant'altro può avere rilevanza per l'Organizzazione.

Nota 2 Nella definizione del contesto interno, l'Organizzazione deve considerare gli aspetti relativi alla disponibilità di personale competente; esistenza di risorse tecnologiche adeguate; reperibilità dei fattori produttivi; obsolescenza del prodotto/servizio; possibilità di acquisire i mezzi finanziari necessari; valori e relazioni umane fra i soggetti dell'impresa ,passaggio generazionale, credibilità .

4.2 *Comprendere le necessità e le aspettative delle parti interessate*

L'Organizzazione deve estendere l'individuazione delle parti interessate pertinenti al Sistema di Gestione per l'equilibrio Economico Finanziario ed individuare i requisiti di tali parti interessate tenendo conto anche degli aspetti cogenti /Compliance aziendale.

4.3 *Determinare il campo di applicazione del Sistema di Gestione per il Credito*

L'Organizzazione deve determinare i confini e l'applicabilità del sistema di gestione per l'equilibrio economico finanziario per stabilirne il campo di applicazione

Nel determinare il campo di applicazione, l'Organizzazione deve considerare:

- a) i fattori esterni ed interni di cui al punto 4.1;
- b) i requisiti di cui al punto 4.2; e
- c) le interfacce e le interdipendenze tra le attività svolte dall'Organizzazione, e quelle svolte da altre Organizzazioni.

4.4 ***Sistema di Gestione per l'equilibrio economico finanziario***

L'Organizzazione deve estendere l'individuazione dei processi aziendali a quelli che concorrono nella gestione dell'equilibrio economico finanziario e che consentano di monitorarne i rischi associati, individuare dei parametri di allarme (cosiddetti "early warning") proporzionati alla dimensione e settore merceologico di appartenenza e permettere di attivare prontamente procedure di recovery planning in caso della previsione di una crisi d'impresa.

Deve inoltre istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alla dimensione dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita di continuità aziendale e mantenere informazioni documentate necessarie a dare evidenza dei propri processi per la gestione dell'equilibrio economico finanziario, nonché le relative registrazioni, sia della pianificazione, sia del corretto funzionamento dei controlli operativi destinati al mantenimento sotto controllo dei processi di business e di mitigazione dei relativi rischi.

5. LEADERSHIP

5.1 ***Leadership e impegno***

L'alta direzione deve dimostrare leadership e impegno nei riguardi del sistema di gestione per l'equilibrio economico finanziario:

- a) assicurando che la politica e gli obiettivi siano stabiliti e compatibili con gli indirizzi strategici dell'Organizzazione ed ispirino le scelte della gestione futura;
- b) assicurando l'integrazione dei requisiti del sistema di gestione per l'equilibrio economico finanziario nei processi dell'Organizzazione;
- c) garantendo che la politica sia comunicata, compresa e applicata all'interno dell'Organizzazione;
- d) assicurando la disponibilità delle risorse necessarie al sistema di gestione per l'equilibrio economico finanziario;
- e) comunicando l'importanza di un'efficace gestione aziendale e conforme ai requisiti del sistema di gestione EFRMS;
- f) assicurando che il sistema di gestione per l'equilibrio economico finanziario consegua gli esiti previsti;
- g) fornendo guida e sostegno alle persone per contribuire all'efficacia del sistema di gestione EFRMS;
- h) promuovendo il miglioramento continuo; e
- i) fornendo sostegno ad altri pertinenti ruoli gestionali, ai diversi livelli organizzativi, nel dimostrare la propria leadership nelle rispettive aree di responsabilità.

5.2

Politica

La politica per l'equilibrio economico finanziario deve essere compatibile con l'ambiente economico, sociale, politico in cui opera l'impresa e con le risorse disponibili e deve riguardare principalmente l'insieme delle azioni che l'Organizzazione intende perseguire al fine di assicurare la continuità del reddito.

L'alta direzione deve stabilire una politica che:

- a) sia appropriata alle finalità economico finanziarie dell'Organizzazione;
- b) comprenda gli obiettivi per l'equilibrio economico finanziario (vedere punto 6.2);
- c) fornisca un quadro di riferimento per fissare gli obiettivi per l'equilibrio economico finanziario;
- d) comprenda un impegno a soddisfare i requisiti applicabili e attinenti la gestione economico finanziaria;
- e) comprenda un impegno per il miglioramento continuo del sistema di gestione per l'equilibrio economico finanziario.

La politica per il credito e per il SCI economico finanziario deve:

- 1) essere disponibile come insieme di informazioni documentate;
- 2) essere comunicata all'interno dell'Organizzazione;
- 3) essere disponibile per le parti interessate, per quanto appropriato.

5.3

Ruoli, responsabilità e autorità nell'Organizzazione

L'alta direzione deve assicurare che le responsabilità e le autorità per i ruoli pertinenti la gestione economico finanziaria siano assegnati e comunicati e compresi all'interno dell'organizzazione.

L'Alta Direzione deve individuare e designare una funzione pertinente che:

- A. assicuri che il EFRMS sia messo in condizioni di conseguire gli esiti previsti
- B. riferisca all'Alta Direzione sulle prestazioni del EFRMS ivi compresa la possibilità e le possibili iniziative per il suo miglioramento
- C. assicuri la definizione dei criteri per il rischio di default, il loro monitoraggio e la conduzione degli Audit interni.

La funzione deve essere individuata in modo chiaro ed inequivocabile nei documenti organizzativi e può avvalersi della collaborazione di altre figure competenti nell'ambito della gestione economico finanziaria e definirne i livelli di Responsabilità.

6.

PIANIFICAZIONE PER IL SISTEMA DI GESTIONE

6.1

Azioni per affrontare rischi e opportunità

Nel pianificare il sistema di gestione per l'equilibrio economico finanziario, l'Organizzazione deve prendere in considerazione i problemi di cui al punto 4.1 e i requisiti di cui al punto 4.2 e determinare i rischi e le opportunità che è necessario affrontare per garantire che il sistema di gestione per l'equilibrio economico finanziario:

- a) Possa conseguire gli esiti previsti;
- b) Possa prevenire, o ridurre , gli effetti indesiderati;
- c) Possa realizzare il miglioramento continuo.

L'Organizzazione deve pianificare:

- 1) le azioni per affrontare questi rischi e le possibili opportunità; e
- 2) le modalità per:
 - integrare e attuare le azioni nei processi del proprio sistema di gestione;
 - valutare l'efficacia di tali azioni.

Nota: le Azioni intraprese sono proporzionate al potenziale impatto del rischio nel determinare uno stato di crisi e successivo default

Nell'individuazione dei rischi e opportunità l'Organizzazione deve tener conto di:

- a) rischi e opportunità economico /finanziari coerenti con il proprio sistema economico di riferimento (settore e area geografica), attuale e prospettico, come quelli legati a:
 - mezzi propri
 - ricavi di vendita
 - flussi di cassa (cash flow)
 - Mol . margine operativo lordo
 - Rotazione del magazzino
 - capitale circolante
 - sostenibilità del debito
- b) rischi e opportunità operativi di natura strategica, quali:
 - tempestività dei processi di core business
 - mantenimento sotto controllo dei costi
 - logistica
 - customer satisfaction
 - outsourcing e fornitori strategici
 - riorganizzazione aziendale
- c) rischi e opportunità di mercato in merito a:
 - accesso a nuovi mercati,
 - acquisizione di nuovi segmenti di clientela,
 - rivisitazione e diversificazione dell'offerta.

Le Azioni intraprese devono essere proporzionate almeno al potenziale impatto del rischio sulla continuità aziendale.

Affrontare i rischi e le opportunità può includere il trasferimento (parziale) a terzi del rischio, sia sotto forma di capitale (ad esempio, a fondi chiusi ed altri operatori di mercato), sia di debito (a banche e assicurazioni credito ed altri intermediari finanziari).

6.2 Obiettivi per l'equilibrio economico finanziario e pianificazione per conseguirli

L'Organizzazione deve stabilire obiettivi economico finanziari compatibili con l'ambiente economico, sociale, politico in cui opera l'impresa e con le risorse disponibili ed esprimere il suo orientamento strategico di fondo.

Gli obiettivi possono essere di medio e/o lungo termine e breve termine.

Gli obiettivi di *medio lungo termine* sono relativi a:

- redditività: accrescere ricchezza nel tempo in modo tale da incrementare il suo valore.
- sviluppo: include la realizzazione di economie di scala, conservare posizioni dominanti, aumentare le vendite, incrementare la quota di mercato, penetrare in mercati internazionali, immettere sul mercato prodotti e servizi più competitivi.
- leadership: tendere a raggiungere o a mantenere una posizione di guida nell'innovazione tecnologica, nelle condizioni di lavoro e nel livello dei costi.
- equilibrata struttura finanziaria: gli obiettivi precedentemente descritti devono essere raggiunti mantenendo le condizioni di equilibrio aziendale, specialmente nella composizione delle fonti di finanziamento (capitale proprio o capitale di terzi).

Gli obiettivi di breve termine devono essere coerenti e/o correlati con gli obiettivi a medio lungo termine e discendere da essi. Infatti, gli obiettivi a medio termine rappresentano mete intermedie da raggiungere per conseguire gli obiettivi a lungo termine.

Gli obiettivi devono :

- 1) essere assegnati alle funzioni pertinenti;
- 2) essere misurabili;
- 3) tenere in considerazione i requisiti applicabili e i risultati della valutazione del rischio e del trattamento del rischio;
- 4) essere comunicati;
- 5) essere aggiornati per quanto appropriato.

Nel pianificare come conseguire i propri obiettivi economici finanziari, l'Organizzazione deve determinare:

- cosa sarà fatto;
- quali risorse saranno necessarie;
- chi ne sarà responsabile;
- quando sarà completato;
- come saranno valutati i risultati.

L'Organizzazione deve conservare informazioni documentate sugli obiettivi definiti.

8 ATTIVITÀ OPERATIVE

8.1 *Pianificazione e controlli operativi*

L'Organizzazione deve pianificare, attuare e tenere sotto controllo i processi necessari per soddisfare i requisiti di gestione dell'equilibrio economico finanziario ed attuare le azioni determinate al punto 6.1. L'Organizzazione deve anche attuare i piani per conseguire gli obiettivi per la gestione economico finanziaria determinati al punto 6.2.

L'Organizzazione deve conservare informazioni documentate nella misura necessaria ad avere fiducia che i processi siano stati pianificati coerentemente con la politica e delle registrazioni atte a dimostrare che gli stessi processi siano stati eseguiti come pianificato.

L'Organizzazione deve tenere sotto controllo le modifiche pianificate e riesaminare le conseguenze dei cambiamenti involontari, intraprendendo azioni per mitigare qualunque effetto negativo, per quanto necessario.

L'Organizzazione deve assicurare che i processi affidati all'esterno siano determinati e tenuti sotto controllo.

8.2.5 *Pianificazione strategica e programmazione economico finanziaria*

Pianificazione strategica/Business Plan

L'organizzazione deve attuare un processo di pianificazione strategica che deve svilupparsi nelle seguenti fasi:

1. definizione della mission e degli obiettivi aziendali; rif 5.2 e6.2
2. analisi della situazione di partenza; rif 4.1, 6.1
3. formulazione delle strategie;
4. redazione del piano strategico;

La pianificazione strategica deve essere uno strumento per comunicare le intenzioni strategiche, i valori aziendali e le aspirazioni del management, quindi l'orientamento strategico di fondo, e, contestualmente:

- la sequenza delle azioni,
- le risorse da impegnare in termini di personale,
- fattori produttivi
- disponibilità finanziarie

La pianificazione strategica deve coprire una dimensione temporale di medio lungo termine, generalmente di tre o cinque anni.

Il Piano di medio periodo e annuale può essere articolato nei seguenti piani:

1. piano economico
2. piano degli investimenti
3. piano dei finanziamenti
4. piano patrimoniale

e deve essere tradotto in specifici programmi applicativi, denominati Budget.

Nota 1 Il piano economico è quello che più caratterizza la pianificazione aziendale delle piccole e medie imprese. È il punto di partenza per la derivazione di tutti gli altri piani: non è indispensabile costruire tutti i piani per avere la visione reddituale prospettica dell'azienda.

Programmazione operativa- Budget

la Pianificazione strategica deve essere declinata in un programma operativo, ovvero un modello di cronoprogramma prospettico a elementi misurabili e definiti in modo da vigilare costantemente eventuali situazioni di crisi aziendali e adottare i rimedi necessari attraverso tempestivi interventi.

La programmazione a breve deve:

- determinare il Costo di Produzione dei beni e servizi i rispettivi prezzi ed il calcolo dei margini
- evidenziare le aree di attività che necessitano di particolare attenzione o interventi
- favorire il corretto utilizzo delle risorse aziendali
- Permettere l'analisi degli scostamenti fra previsioni e consuntivi
- Permettere di analizzare e valutare l'impatto finanziario ed il valore generato dalle decisioni di investimento
- Fornire le informazioni per la scelta tra incremento di produttività interna o di ricorso a terzi (decisioni di make or buy)
- Fornire una misurazione delle performance interne all'azienda, mettendo in evidenza meriti e responsabilità
- Fornire le informazioni per commisurare le retribuzioni ai risultati

L'organizzazione a tal fine deve determinare la necessità:

- di adeguate rilevazioni contabili
- di una adeguata struttura dei dati aziendali
- degli strumenti aziendali atti alle rilevazioni
- di procedure e flussi informativi ben definiti e rispettati
- delle competenze e responsabilità all'interno dell'azienda

deve inoltre definire:

- Quali informazioni necessitano
- Come effettuare correttamente le rilevazioni
- i legami fra le informazioni
- il miglior canale per trasmettere le informazioni
- gli indicatori
- il periodo di rilevazione
- la reportistica

Il **budget** rappresenta la metodologia con la quale si estrinseca la programmazione. Esso deve costituire la formulazione applicativa e temporalmente definita in termini quantitativi e monetari di programmi aziendali concernenti future operazioni di gestione configurate in funzione del raggiungimento degli obiettivi. Il budget deve racchiudere in sé tutti gli elementi di politica economica del management e fissare gli obiettivi da perseguire:

- livello dei prezzi,
- politiche di marketing
- ottimizzazione delle risorse
- costi di produzione
- investimenti

Il budget può essere declinato anche a settori specifici, quali a titolo esemplificativo ma non esaustivo:

- budget di tesoreria
- il budget economico / finanziario
- Budget patrimoniale
- Budget di vendita
- Budget degli incentivi
- Budget di acquisti
- Budget di magazzino
- Budget di produzione

Il confronto, a consuntivo, dei risultati ottenuti con quelli previsti a budget, deve essere uno strumento di valutazione dell'efficienza aziendale e permettere di definire eventuali azioni correttive.

8.3 *Trattamento del rischio e procedure di gestione e controllo*

8.3.1 *Generalità*

L'Organizzazione deve definire e applicare un processo di trattamento del rischio relativo all'equilibrio economico finanziario attraverso il monitoraggio di opportuni indicatori di che siano in grado di far emergere possibili stati di crisi aziendale, che possano minare il presupposto della continuità aziendale, ma anche individuarne le cause e gli strumenti di mitigazione.

L'organizzazione deve definire procedure per:

- A. Rilevare gli indicatori economici, finanziari e patrimoniali rilevanti
- B. Individuare segnali di crisi (early Warning)
- C. Effettuare un'analisi periodica delle varianze delle voci di ricavo e costo
- D. monitorare gli indicatori per innescare azioni d'interventi correttivi qualora vi siano segnali di allarme

8.3.4 *Fatturazione e Contabilità*

L'Organizzazione deve pianificare ed effettuare una corretta tenuta delle scritture contabili, fondamentale per avere un controllo sulla situazione economica e per qualsiasi strategia d'investimento, sviluppo o ridimensionamento.

La tenuta delle scritture contabili deve avvenire in condizioni controllate. Tali condizioni devono comprendere, per quanto applicabile:

- a) la disponibilità di informazioni documentate pertinenti quali:
 - anagrafica clienti e fornitori

- partitari clienti e fornitori
 - prima nota cassa e banca
 - sistema controllo di gestione
 - consulenza finanziaria, fiscale e del lavoro.
- b) la disponibilità di istruzioni di lavoro, ove necessarie;
- c) la disponibilità di infrastrutture adeguate e l'utilizzazione di strumenti idonei;
- e) la competenza e la qualifica del personale.

8.3.7 Controllo dei processi, prodotti o servizi affidati all'esterno

L'Organizzazione deve definire un processo di valutazione e controllo dei processi, prodotti o servizi affidati all'esterno, commisurati con loro livello di criticità e del loro impatto sull'equilibrio economico finanziario dell'azienda.

Il requisito riguarda i fornitori strategici di prodotti e servizi, la loro qualifica e valutazione come previsto dalla Norma ISO 9001 ma anche in funzione dei tempi medi di pagamento/dilazioni concesse che influenzano la gestione finanziaria e l'ottimizzazione della forbice incassi/pagamenti.

Deve anche definire le funzioni responsabili delle relazioni con i fornitori e del monitoraggio continuo delle loro prestazioni.

8.3.9 controllo economico finanziario

Il sistema di controllo interno deve permettere l'applicazione dei successivi interventi di regolazione del sistema di pianificazione e costituire una fonte di nuove informazioni che consentano di migliorare la pianificazione e la programmazione future.

A tal fine, il sistema di controllo interno può avere controlli operativi che operano con modalità articolate come segue:

- A. antecedente o ex ante e quindi relativo alla fase di pianificazione
- B. Controllo concomitante, parallelamente alla gestione
- C. controllo susseguente o consuntivo o ex post che riguarda la valutazione finale

Il sistema di controllo deve consentire:

- a. la misurazione periodica degli indicatori, attraverso la rilevazione:
 - dei costi e ricavi (aspetto economico);
 - attività e passività (aspetto patrimoniale)
 - flussi di cassa in entrata ed in uscita (aspetto monetario)
- b. la trasmissione delle informazioni così raccolte ai centri di responsabilità e al vertice aziendale (o ai superiori del preposto al centro di responsabilità);
- c. la decisione, da parte dei destinatari delle predette informazioni, di azioni correttive volte a colmare il gap tra risultati attesi e risultati effettivi;

Il sistema di controllo deve permettere:

- A. verifica del raggiungimento degli obiettivi attraverso la determinazione degli scostamenti tra i risultati attesi (fissati in sede di formulazione dei **budget**) e i risultati effettivi (efficacia)

- B. verifica del consumo di risorse, ovvero le risorse impiegate per il raggiungimento degli obiettivi (efficienza)
- C. individuazione di azioni correttive nella pianificazione e programmazione o nella gestione

L'organizzazione deve altresì definire un processo di controllo finalizzato all'analisi delle scelte operative definite nel budget e quelle strategiche definite in sede di pianificazione pluriennale su intervalli temporali contenuti nel piano strategico. L'obiettivo è di verificare la validità delle strategie poste in essere dal management e formalizzate nel processo di pianificazione anche in funzione dei cambiamenti dell'ambiente interno ed esterno e valutando i fattori di successo competitivo.

8.6 ***Continuità operativa***

L'Organizzazione deve stabilire, implementare e mantenere un piano di emergenza di tipo finanziario, atto a supportare le esigenze di liquidità a breve. La continuità operativa deve essere rivolta anche ai rischi operativi, quali, ad esempio, i rischi di disastro ai sistemi informativi, alla connettività, agli asset produttivi, per garantire il mantenimento dell'equilibrio economico finanziario.

Il piano di emergenza deve:

- a) essere accessibile e noto alle funzioni coinvolte;
- b) essere verificato a intervalli pianificati e aggiornato se necessario;
- c) contenere le misure da adottare temporaneamente al fine di mantenere le normali attività, eventualmente con prestazioni degradate, e in attesa del ripristino degli asset coinvolti nel disastro.

9 **VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

9.1 ***Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione***

L'Organizzazione deve individuare e analizzare indicatori di performance e indicatori di rischio appropriati. Tali indicatori devono riguardare anche le prestazioni del Sistema di Gestione e devono essere in grado di supportare l'organizzazione nella comprensione del proprio **EFRMS**, dei suoi punti di forza e di debolezza e di individuare i processi che necessitano di miglioramento, nonché i rischi che necessitano di una modifica dei controlli operativi definiti per la loro mitigazione.

Analisi e Reporting

L'Organizzazione deve redigere il Reporting aziendale che deve includere:

- A. Bilancio Gestionale
- B. Risultati sintetici per Centri di Costo
- C. Principali indicatori Economico Finanziari (KPI):
 - EBITDA (margine operativo lordo o MOL)
 - EBIT (margine operativo netto o MON)
 - ROI (Return on investment)

- Cash-flow
- Indice di liquidità
- Indice di disponibilità
- Peso del Capitale proprio sul Totale Passivo
- Peso del capitale di Terzi sul totale Passivo

D. *early warning ovvero anomalie:*

- nei pagamenti (dipendenti, collaboratori, fornitori)
- nei rapporti con istituti di credito e finanziari
- contrattuali (lavoratori, collaboratori, clienti, fornitori)
- contabili e di bilancio
- gestionali
- produttive
- erariali
- compliance
- eventi pregiudizievoli, ovvero rilevazione di protesti, pregiudizievoli da conservatoria, procedure concorsuali da tribunale.

Il Reporting deve possedere le seguenti caratteristiche:

- Le informazioni contenute devono essere sintetiche, chiare e comprensibili per i destinatari
- confrontare dati consuntivi con quelli di budget, evidenziando gli scostamenti;
- devono essere redatti a scadenze e intervalli di tempo definiti o in occasioni di particolare importanza (modifiche significative ai processi aziendali).

Gli indicatori devono permettere all'Organizzazione di:

- a) dimostrare l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Gestione per l'equilibrio economico finanziario;
- b) individuare gli scostamenti rispetto alle attese;
- c) cogliere prontamente i segnali di rischio, di crisi ed inefficienza dei processi;
- d) effettuare analisi tali da indirizzare le decisioni future;
- e) determinare la necessità o opportunità di miglioramento o azioni correttive adeguate;
- f) fornire input per il Riesame della Direzione .

Gli indicatori devono essere pertanto misurabili, comprensibili e comparabili.

L'Organizzazione inoltre deve assicurare che i dati utilizzati per l'elaborazione degli indicatori provengono da fonti affidabili e siano corretti e non soggetti a manipolazioni.

L'analisi dei dati e degli indicatori deve essere effettuata ad intervalli stabiliti e i risultati resi noti alle Funzioni interessate.

9.2

Audit interno

L'Organizzazione deve, attraverso gli audit interni, ottenere informazioni tali da permettere di valutare se il Sistema di Gestione per l'equilibrio economico finanziario è conforme ai

requisiti specificati, è efficacemente attuato e mantenuto, necessita di azioni di miglioramento e/o revisione dei processi.

L'Organizzazione deve conservare informazioni documentate quale evidenza dell'attuazione del programma di audit e dei risultati di audit.

9.3 *Riesame di direzione*

Il Riesame del Sistema di Gestione per l'equilibrio economico finanziario deve permettere la valutazione dell'efficacia dei processi, l'idoneità della Politica adottata e il grado di raggiungimento degli obiettivi di stabilità economico finanziaria dell'Organizzazione.

Gli elementi di valutazioni devono includere eventuali cambiamenti dei fattori esterni ed interni che hanno attinenza con il Sistema di Gestione per l'equilibrio economico finanziario, nei bisogni e nelle aspettative delle parti interessate, i risultati della valutazione del possibile stato di crisi e rischio di default, le performance del sistema di pianificazione e controllo.

Gli elementi in uscita dal riesame di direzione devono comprendere decisioni relative alle opportunità per il miglioramento continuo delle caratteristiche della gestione finanziaria e monetaria, ogni necessità di modifiche al Sistema di Gestione per l'equilibrio economico finanziario, le azioni correttive a seguito di anomalie *-early warning* – o agli scostamenti da quanto pianificato.

L'Organizzazione deve conservare registrazioni quale evidenza dei risultati dei riesami di direzione.

10 MIGLIORAMENTO

10.1 *Non conformità e azioni correttive*

L'organizzazione deve definire un processo di rilevazione delle Non Conformità/errori che possono impattare sull'equilibrio economico finanziario e determinare l'insorgenza di uno stato di crisi.

Le azioni correttive devono includere tutte le azioni di governo necessarie a realizzare le cause di anomalia. A fronte di un andamento non accettabile di un KRI (Key Risk Indicator) devono prevederne l'analisi della causa di nuovo finalizzata a portare il livello di mitigazione del rischio specifico (o di una categoria di rischi) nel perimetro definito dal risk assessment framework (RAF)

Le azioni correttive devono essere adeguate agli effetti e rischi indotti dalle non conformità riscontrate.

L'Organizzazione deve tenere adeguate registrazioni, quale evidenza:

- della natura delle Non Conformità e ogni successiva azione intrapresa;
- dei risultati di ogni Azione Correttiva a fronte degli obiettivi di contenimento del rischio, della sua eliminazione o mitigazione entro i limiti individuati dall'Alta Direzione a mezzo della valutazione di risk assessment framework (RAF)