



# **Amministrazione, Finanza e Controllo**

## **Survey conoscitiva 2009**

Stefania Boschetti, Roberto Grossi, Franco Vernassa  
Torino, 14 Aprile 2010

# Contenuti del Survey

## Indice della survey

Indice dei contenuti .....	1
Executive Summary .....	2
Campione analizzato .....	4
Evidenze emerse .....	6
1. Aspetti e organizzazione della funzione AFC.....	6
2. Amministrazione e Finanza .....	7
2.1. Dimensione e costi della Funzione AFC.....	7
2.2 Dimensione e costi dei principali processi della funzione AFC .....	11
2.3 Key controls della funzione AFC.....	19
3. Controllo .....	22
3.1 Controllo di Gestione e Budget/ Pianificazione: strumenti consuntivi e previsivi .....	23
4. Strumenti a supporto della Funzione AFC.....	27
Nota metodologica .....	31

### L'indagine si pone come obbiettivo:

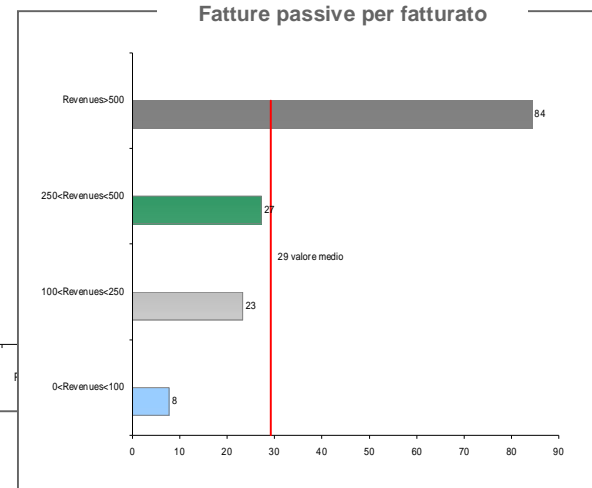
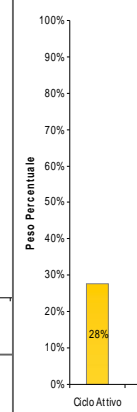
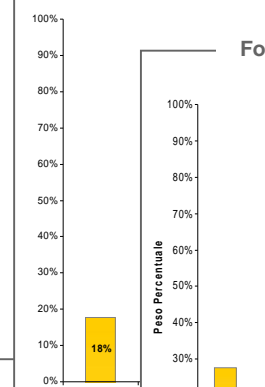
- Confrontare l'organizzazione dell'area AFC di un campione di aziende dislocate sul territorio italiano ed operanti in settori diversi
- Individuare caratteristiche comuni, aree di eccellenza e aree di miglioramento dell'AFC nelle aziende italiane
- Identificare un benchmark da cui trarre indicazioni per misurare l'efficienza dell'area ACF

### Periodicità dei forecast

### Sistemi di budgeting

### Forza lavoro media per processo AFC

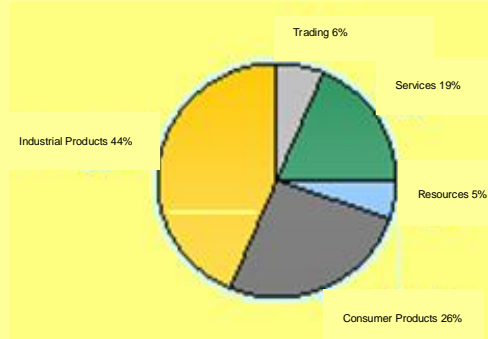
### Fatture passive per fatturato



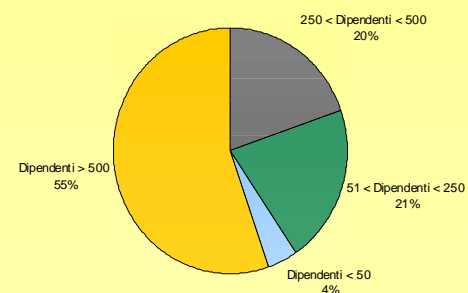
# Analisi effettuate: il campione

100 medie imprese non quotate distribuite sul territorio nazionale

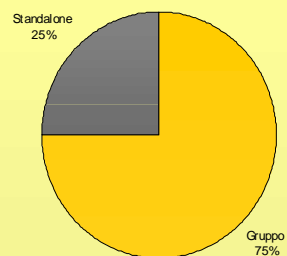
Composizione del campione per settore di appartenenza



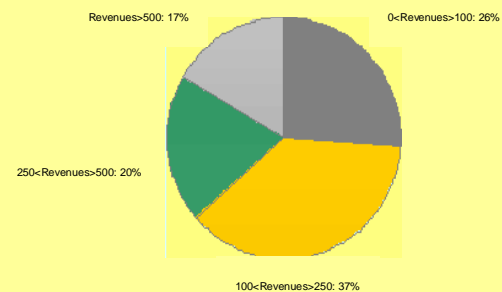
Composizione del Campione per Numero Dipendenti



Assetto Societario



Composizione del campione per Fatturato



# Performance Censite - Overview

## PERFORMANCE CENSITE

### STRUTTURA DELLA FUNZIONE

- Controllo interno
- Amministrazione
- Finanza
- Fiscalità
- Controllo di gestione

- Analisi complessità del target: numero di entità legali, localizzazione geografica, compagine azionaria, livello di informatizzazione, industry.
- Analisi complessità funzione AFC: processi gestiti interamente/esternalizzati, personale impiegato (per processo, per volume di transazioni, sul totale della forza lavoro), valutazione alcuni aspetti di *governance* (funzione IA, legge 231.....).
- Analisi della struttura AFC: indicatori di performance sul costo della struttura (costo medio AFC per processo, per risorsa, per transazione, costo medio dei processi in *outsourcing*, costo consulenze ..... ).

### PERFORMANCE DI PROCESSO

- Ciclo Attivo
- Ciclo Passivo
- Ciclo Tesoreria
- Ciclo Payroll

- Analisi dei processi in termini di efficacia: identificazione e valutazione dei *key controls* per processo; considerazioni sul livello di informatizzazione e di frequenza dei controlli.
- Analisi dei processi in termini di efficienza: *key performance indicators* (numero di transazioni per personale di processo.....).

### STRUMENTI PREVISIVI E DI CONTROLLO

- Budget e reporting
- Analisi scostamenti
- Forecast
- Pianificazione

- Analisi di predisposizione di budget a livello di stato patrimoniale, conto economico e flussi finanziari.
- Periodicità del reporting
- Livello di formalizzazione e di dettaglio dell'analisi scostamenti *actual-budget*.
- Periodicità di predisposizione dei *forecast* e livello di analisi con i dati di *budget*.
- Esistenza di previsioni economico-finanziarie pluriennali e di sistemi di pianificazione strategica.



La **semplificazione della complessità** ove possibile è una via per efficientare i costi amministrativi senza compromettere la qualità delle informazioni.



La **qualità e la tempestività delle informazioni** rappresentano infatti uno strumento di gestione imprescindibile per il management per poter reagire in modo rapido e tempestivo di fronte alle difficoltà imposte dal mercato.

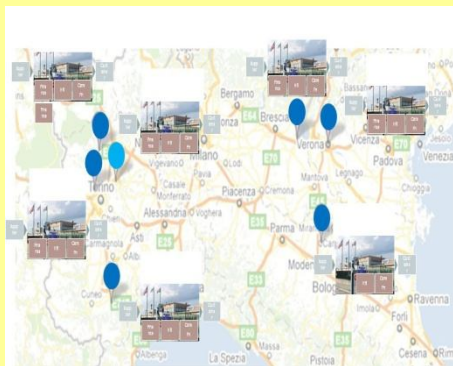


La **misurazione delle performance economico-finanziarie consuntive e prospettiche** deve rappresentare uno dei ruoli cruciali assegnati alla funzione.

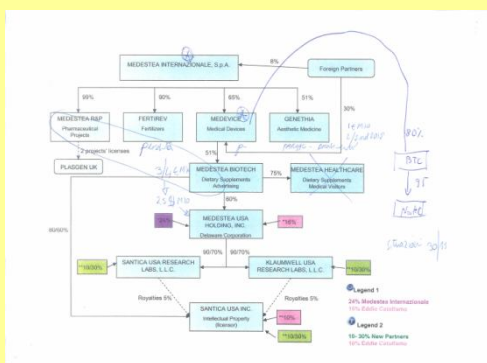
# La semplificazione della complessità e la qualità-tempestività delle informazioni (1/5)

- Sono diffuse organizzazioni non ottimizzate che non si sono evolute coerentemente con i processi con rischio di duplicare attività, di allungare la catena del controllo compromettendone l'efficacia, di dilatare i tempi per l'ottenimento a livello centrale delle informazioni economico patrimoniali e inficiando l'attendibilità delle medesime

Dislocazione territoriale dei siti produttivi e struttura organizzativa della funzione decentrata



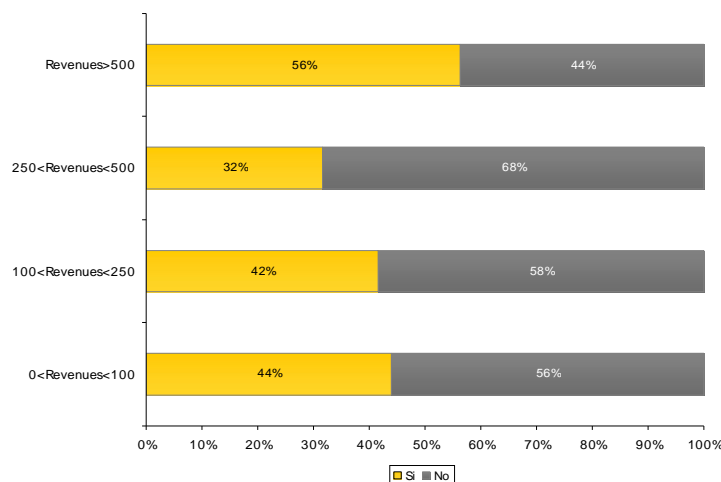
Strutture di gruppo complesse per via di acquisizioni – internazionalizzazione -diversificazione



## Rischi di:

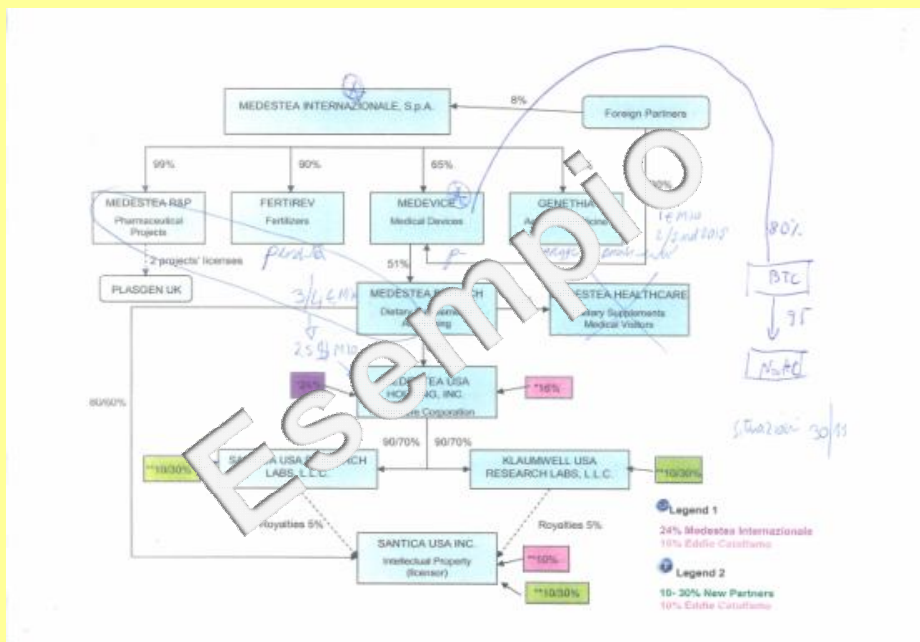
- Sovrapposizione di attività di controllo
- Costi di governance
- Parziale inefficacia del controllo
- Time-gap per l'ottenimento e la consuntivazione delle informazioni
- Disomogeneità nei trattamenti contabili
- Mancata razionalizzazione delle condizioni acquisto e vendita (anagrafiche separate)
- Inefficienze e rischi fiscali

Inefficienze e rischi fiscali



## La semplificazione della complessità e la qualità-tempestività delle informazioni (2/5)

### Crescita disordinata



Come  
ovviare ?

# La semplificazione della complessità e la qualità-tempestività delle informazioni (3/5)

## RISTRUTTURAZIONE GIURIDICO E FISCALE: AMBITI DI INTERVENTO

### RIORGANIZZAZIONE DEL BUSINESS

- Costi straordinari
- Copertura perdite civilistiche
- Rispetto dei covenants e ristrutturazione del debito

### RAPPORTI CON LA FAMIGLIA PARTI CORRELATE

- Flussi informativi con gli azionisti (piani strategici e report)
- Flussi economici (dividendi, interessi e stipendi)
- Flussi finanziari (aumenti capitale sociale, finanziamenti, prestiti e garanzie)

### NOVITA' FISCALI

- Aspetti internazionali (CFC- Costi black list- territorialità IVA)
- Concorrenza fiscale tra Stati e Regioni (Federalismo fiscale)
- Archiviazione elettronica dei documenti
- Incentivi fiscali per aggregazioni imprese



## La semplificazione della complessità e la qualità-tempestività delle informazioni (4/5)

### RISTRUTTURAZIONE GIURIDICO E FISCALE: SOLUZIONI



**Operazioni straordinarie (fusioni, scissioni, conferimenti e scorpori)**



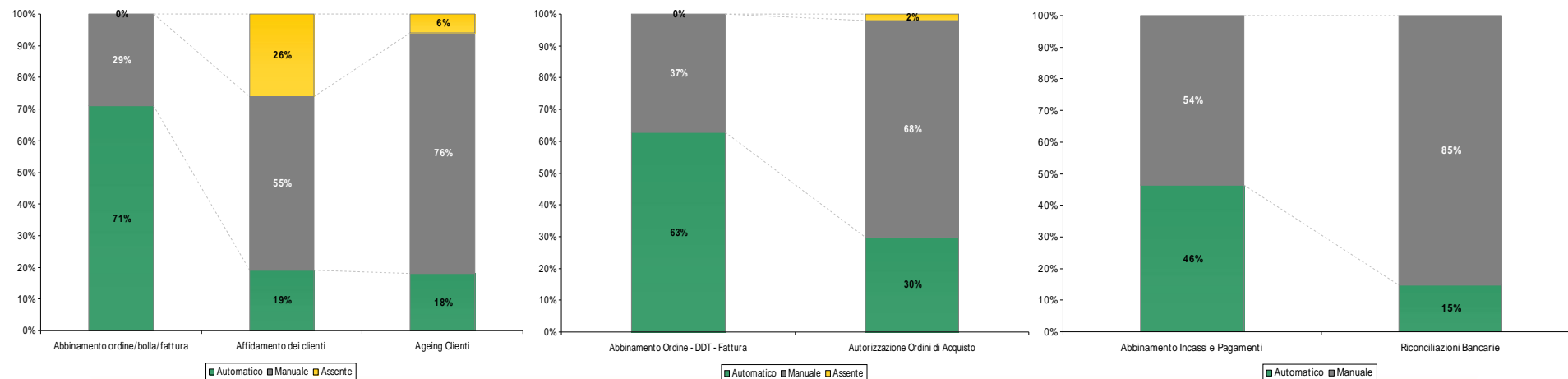
**Subsidiary o branch**



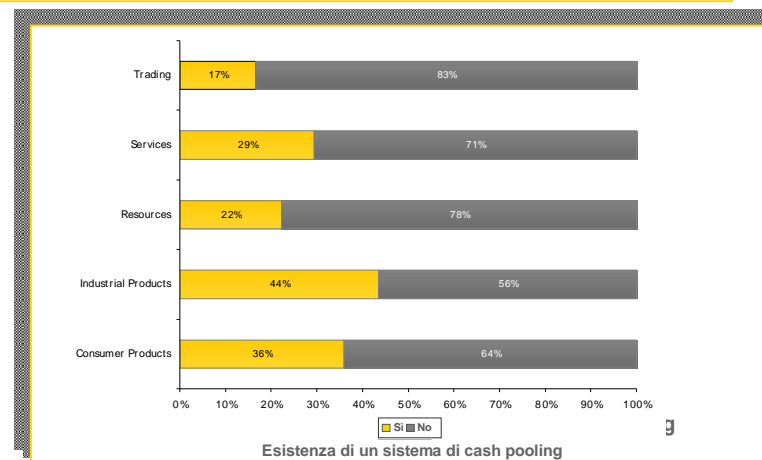
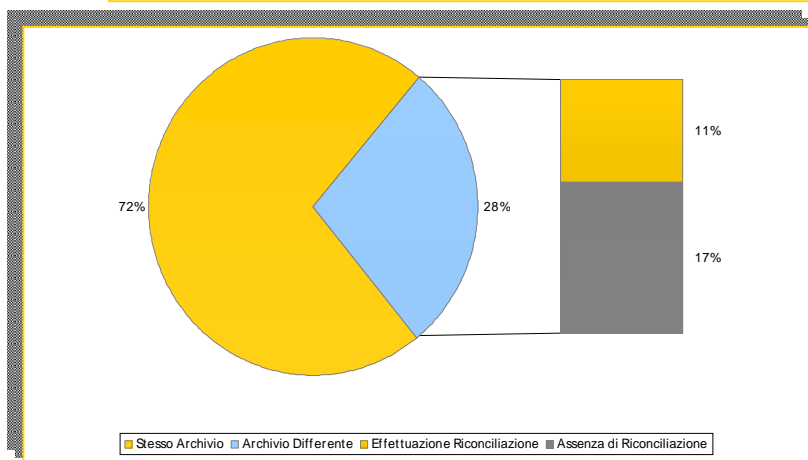
**Costituzione di holding anche per separare il patrimonio aziendale da quello familiare**

# La semplificazione della complessità e la qualità-tempestività delle informazioni (5/5)

Emerge dalla indagine la presenza di attività di base manuali "time consuming" a poco valore aggiunto che se automatizzate incrementerebbero l'efficacia del controllo liberando risorse da dedicare ad attività più critiche che richiedono un maggiore contenuto di valutazione professionale.

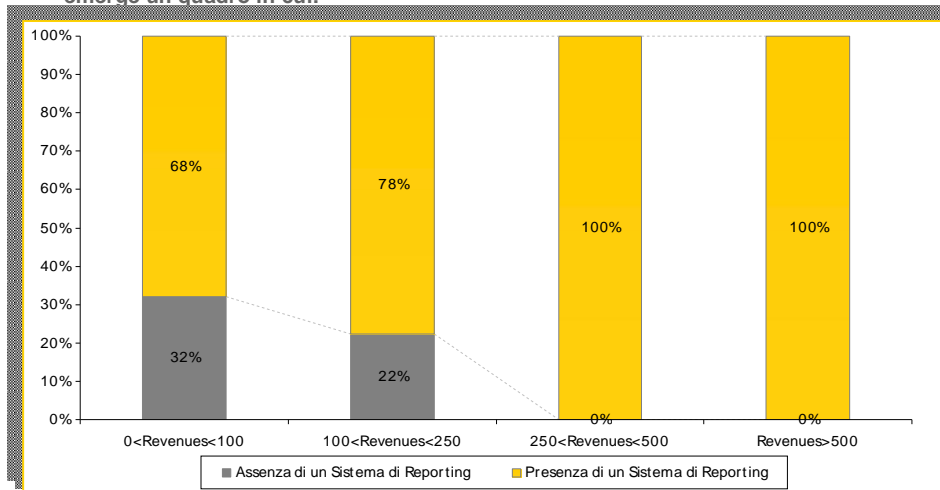


➤ Sono presenti prassi di controllo ridondanti e rese ormai vane dai controlli preventivi presenti nei sistemi informatici a volte non ottimizzati nelle loro potenzialità per la limitata conoscenza dei medesimi da parte degli operatori

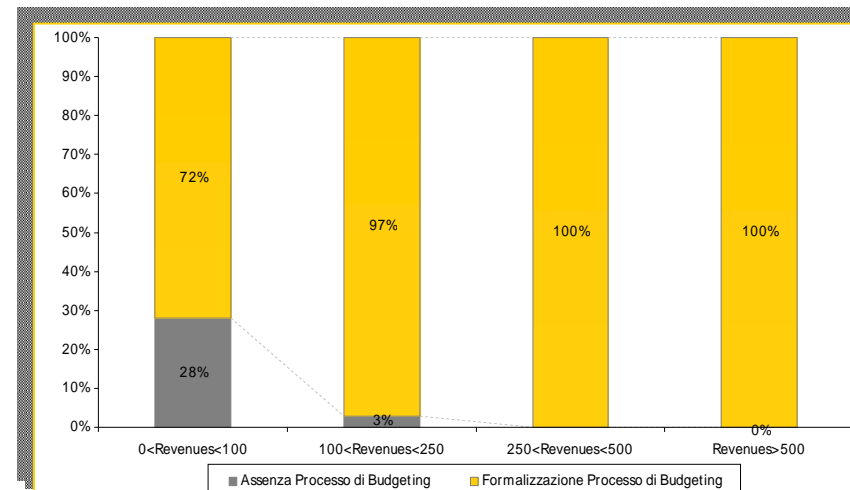
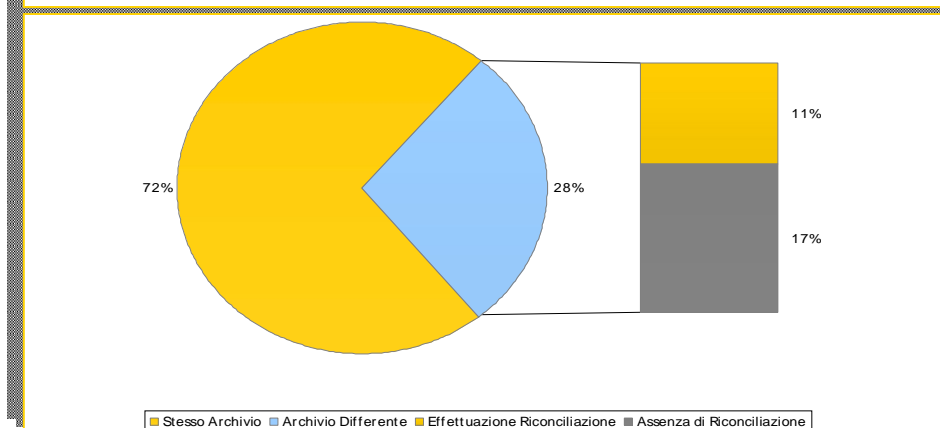


# La misurazione delle performance economico-finanziarie consuntive e prospettiche (1/3)

La misurazione delle performance economico-finanziarie consuntive e prospettiche deve rappresentare uno dei ruoli cruciali assegnati alla funzione. Dalla indagine emerge un quadro in cui:



- Non tutte le imprese misurano in modo tempestivo le proprie performance attraverso reporting infrannuali.
- In tale ambito poi, più diffusa è la misurazione dei risultati economici, minore l'attitudine a predisporre situazioni patrimoniali e finanziarie, cruciali per la gestione del circolante, per la determinazione dei flussi di cassa generati nel periodo e del fabbisogno finanziario

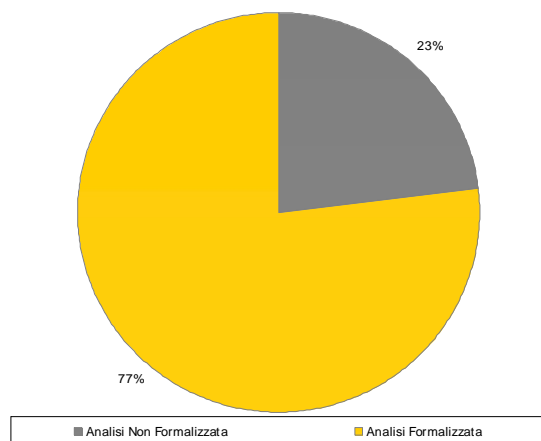


- Una parte delle imprese non è dotata di strumenti per misurare le performance economico-finanziarie su base prospettica.
- Analogamente a quanto emerso per la misurazione consuntive delle performance (reporting), le previsioni sono spesso solo su base annuale (budget) e con vista esclusivamente economica.
- Più di un quarto delle imprese non dispone di un medesimo archivio informatico per la gestione della contabilità generale e la contabilità analitica, a servizio del reporting e del budget, con il conseguente rischio, pur in presenza di un processo di budget e di analisi degli scostamenti, di fare affidamento e misurare le performance su dati solo parzialmente rappresentativi.

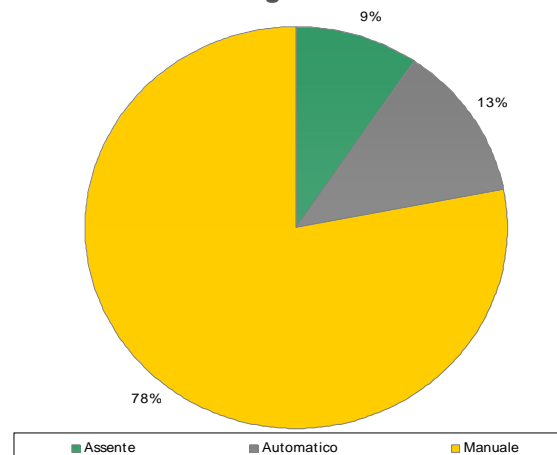
# La misurazione delle performance economico-finanziarie consuntive e prospettiche (2/3)

Nell'ambito della misurazione delle performance economico-finanziarie la frequenza e periodicità delle misurazioni, l'analisi degli scostamenti e il correlato livello di dettaglio costituiscono elementi critici per consentire l'utilizzo efficiente ed efficace degli strumenti adottati. Dalla indagine emerge che:

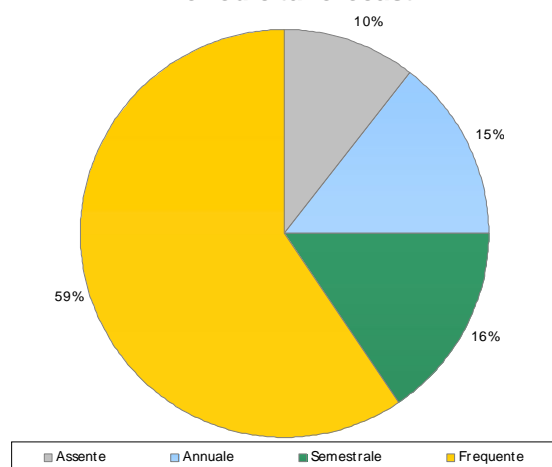
### Forecast vs Budget



### Analisi degli scostamenti

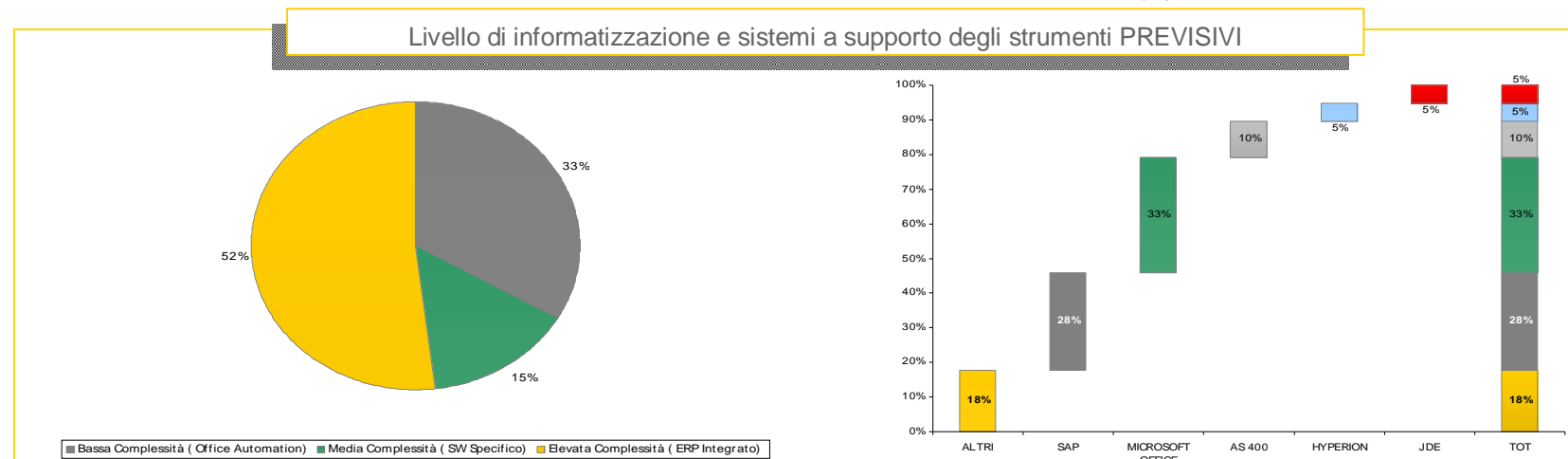
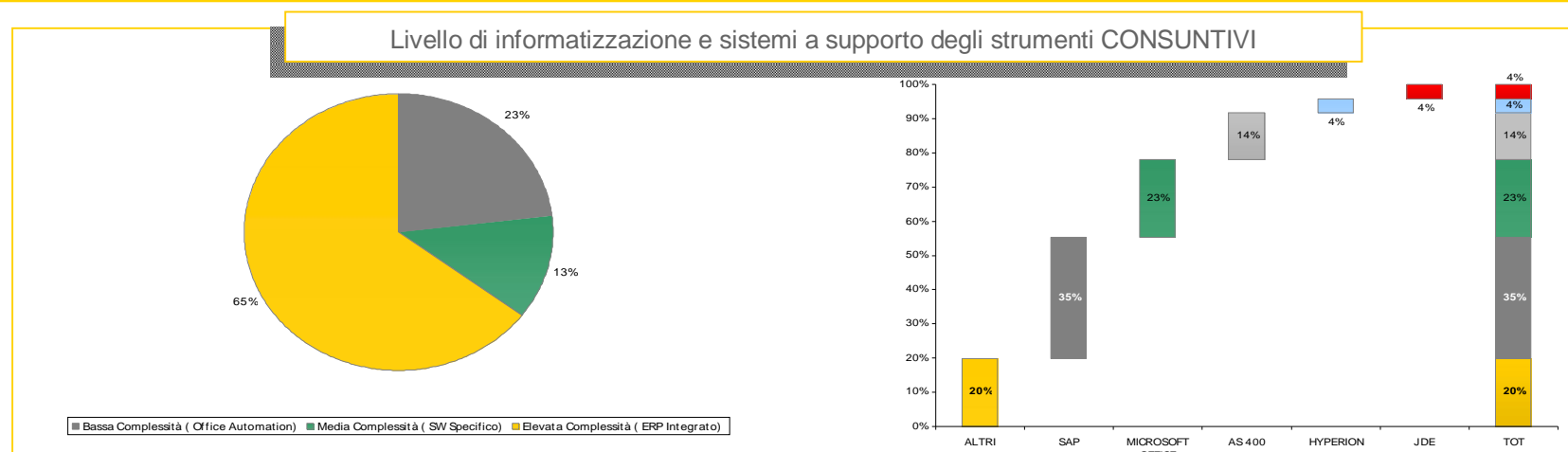


### Periodicità forecast



- **Limitata è l'attitudine a misurare periodicamente il raggiungimento degli obiettivi ed ad eventualmente aggiornare le previsioni a finire:**
  - Alcune imprese, pur dotate di un processo di budget, non effettuano periodiche riprevisioni o prevedono un aggiornamento delle ipotesi di budget con bassa frequenza.
  - La maggior parte delle imprese che predispongono i forecast, seppur con differente periodicità, non effettua un'analisi formalizzata forecast vs budget.
  - Fra le imprese dotate di un processo di forecast, la maggior parte esegue un'analisi degli scostamenti su base manuale, nonostante una porzione di esse disponga di un sistema ERP integrato. E' presente inoltre, una parte di aziende che non opera alcuna analisi degli scostamenti fra budget e dati consuntivi.
- **Gli obiettivi non sempre sono calati sull'organizzazione in termini di assegnazione al management come leva di incentivazione al raggiungimento dei medesimi.**

# La misurazione delle performance economico-finanziarie consuntive e prospettiche (3/3)



➤ L'automazione della funzione AFC è certamente una caratteristica comune alla quasi totalità delle imprese del campione, sebbene con ancora significativi elementi di discontinuità sia in termini di processi che di applicativi utilizzati. Vi sono infatti ancora molte imprese con applicativi datati e/o non integrati e processi gestiti attraverso una significativa componente di manualità.

---

## Quali riflessioni per il futuro?

---

Lo spunto che si può trarre a valle dell'indagine è un **esercizio di ripensamento non solo cost oriented** ma finalizzato a identificare sacche di potenziali inefficienze, di **complessità eliminabili** insite nelle organizzazioni e nei processi da cui trarre l'ossigeno per **potenziare le attività critiche** e migliorare la capacità di fornire in modo tempestivo informazioni affidabili, consuntive e previsive, per la gestione del business.

# Curriculum vitae

## *Stefania Boschetti*

- Nata nel 1968, vive e lavora a Torino
- Dottore commercialista e revisore contabile
- Socio di Ernst & Young
- Ventennale esperienza nel network EY, in attività di revisione, corporate finance e consulenza
- Responsabile dell'ufficio EY di Torino (revisione)

## *Roberto Grossi*

- Nato nel 1974, vive e lavora a Torino
- Dottore commercialista e revisore contabile
- Dirigente di Ernst & Young
- Decennale esperienza nel network EY, in attività di revisione contabile
- Coordinatore per l'ufficio di Torino dei rapporti con l'Università di Economia.

## *Franco Vernassa*

- Nato nel 1958, vive e lavora a Torino
- Dottore commercialista e revisore contabile
- Ventennale esperienza presso primarie holding di partecipazioni e di investimenti quotate
- Esperto in fiscalità per ristrutturazioni aziendali
- Professore a contratto presso la facoltà di Economia dell'Università di Torino
- Membro della Commissione fiscale dell'OIC
- Fa parte del Gruppo Fisco di Confindustria
- Consulente fiscale di Federturismo Confindustria



#### **Ernst & Young**

è leader mondiale nei servizi professionali di revisione e organizzazione contabile, transactions, consulenza fiscale e consulenza legale, nei paesi ove quest'ultima è consentita.

Il network assiste le imprese nell'anticipare, definire e risolvere le più attuali criticità legate alla gestione del loro business, grazie alla capacità di individuare soluzioni innovative che le supportino nel miglioramento delle proprie performance finanziarie e nella gestione del rischio di impresa.

In Italia il network è presente in 13 città con oltre 2.000 persone.