



## Procedura generale 6.1

Amministrazione, contabilità e finanza

**Identificazione**

|            |                                                        |                                             |                                     |
|------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------|
| Nome file  | GFC PG 6.1 Amministrazione, contabilità e finanza.docx |                                             |                                     |
| Tipo       | Documento Qualità                                      |                                             |                                     |
| Visibilità | <input type="checkbox"/> Riservato                     | <input checked="" type="checkbox"/> Interno | <input type="checkbox"/> Pubblico   |
| Stato      | <input checked="" type="checkbox"/> In lavorazione     | <input type="checkbox"/> Bozza              | <input type="checkbox"/> Pubblicato |

**Approvazione**

| Rev | Data       | Motivo e descrizione della modifica                    | Redatta | Verificata | Approvata |
|-----|------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|-----------|
| 0   | 05/06/2020 | Introduzione della procedura di gestione dei documenti |         |            |           |

**Riservatezza**

Questo è un documento riservato. Secondo gli standard di condotta aziendale, questo documento non può essere condiviso al di fuori dell'Organizzazione, ma può essere pubblicato sulla rete dell'Organizzazione senza ulteriori restrizioni.

Questo documento può essere condiviso con il cliente o con altre parti interessate, se esiste un accordo adeguato.

**Dichiarazione di conformità**

Questo documento è stato redatto in conformità allo standard ISO 9001

## Sommario

|            |           |          |
|------------|-----------|----------|
| <b>1</b>   | <b>42</b> | <b>4</b> |
| <b>3</b>   | <b>5</b>  |          |
| <b>4</b>   | <b>5</b>  |          |
| <b>5</b>   | <b>5</b>  |          |
| <b>5.1</b> | <b>5</b>  |          |
| 5.1.1      | 5         |          |
| 5.1.2      | 6         |          |
| 5.1.3      | 8         |          |
| 5.1.4      | 8         |          |
| 5.1.5      | 9         |          |
| <b>5.2</b> | <b>9</b>  |          |
| 5.2.1      | 9         |          |
| 5.2.2      | 11        |          |
| 5.2.3      | 12        |          |
| 5.2.4      | 14        |          |
| <b>6</b>   | <b>14</b> |          |

## 1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La procedura di Contabilità, Amministrazione e Finanza d'ora in poi denominata in breve anche procedura CoAFi risponde alla necessità di introdurre:

1. un sistema unico di registrazione della contabilità economico-patrimoniale e analitica delle società del Gruppo per la tenuta dei bilanci delle singole società (e, ove fosse utile e richiesto, del bilancio consolidato di gruppo);
2. un sistema unico di controllo della gestione amministrativa e finanziaria che preveda il miglioramento continuo attraverso il ciclo di pianificazione (budget), gestione (reporting), controllo (check) e ri-pianificazione.

La procedura CoAFi definisce:

- I. la struttura e le procedure operative del sistema contabile
- II. il piano dei conti di contabilità,
- III. le procedure contabili cui fare riferimento nelle registrazioni
- IV. gli schemi e le modalità per la rendicontazione periodica;
- V. le procedure e le modalità di governo dei flussi finanziari;
- VI. le regole applicative dei principi contabili;
- VII. le procedure contabili cui fare riferimento nelle registrazioni;
- VIII. gli schemi e le modalità per la rendicontazione periodica.

La procedura COAFI è redatto in base anche alle indicazioni contenute nel Manuale della qualità e nelle procedure gestionali e tecnico-operative adottate nelle società del Gruppo.

L'obiettivo della procedura COAFI è definire e diffondere l'applicazione di criteri uniformi in relazione all'individuazione, rilevazione e misurazione degli eventi contabili, amministrativi e finanziari. La rilevazione integrata delle informazioni del sistema di contabilità (contabilità generale e contabilità analitica) è supportata dal sistema informatico contabile adottato dalle Società del Gruppo e, pertanto, il presente Manuale fa anche riferimento al manuale del software gestionale "....." della Società .....

La procedura è strutturata in sezioni: richiamo dei postulati e principi contabili, analisi delle regole di contabilizzazione e valutazione, schemi degli strumenti di programmazione e consuntivazione, regole fondamentali delle operazioni. La trattazione risulta integrata dai riferimenti alle norme del codice civile, ai principi contabili e alla normativa generale di contabilità e finanza.

La procedura COAFI è uno strumento di lavoro ad uso esclusivamente interno, destinato a coloro che si occupano di "contabilità" e, nello specifico, dei bilanci, del ciclo passivo, del ciclo attivo e di gestione dei beni.

L'approvazione e le successive modifiche della presente procedura sono demandate al Consiglio degli Amministratori delle società del gruppo (CDA-G).

Il riesame e la predisposizione delle eventuali modifiche è, invece, demandato al Direttore Unico di Gestione (DGS); tali revisioni sono funzionali ad un miglioramento costante dei processi e ad una tempestiva risposta alle nuove esigenze delle strutture amministrativo-contabili.

In tale ambito, il DGS incaricato:

- IX. raccoglie i suggerimenti e le proposte di revisione provenienti dai Centri di Gestione e dagli Uffici amministrativi;
- X. analizza tali richieste e suggerimenti, verificandone l'applicabilità e la coerenza rispetto al sistema amministrativo-contabile;
- XI. provvede alla revisione delle parti del Manuale interessate e le propone per l'approvazione agli Amministratori delle Società del Gruppo.

## 2 DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

Manuale della qualità MQ ultima edizione e ultima revisione.  
UNI EN ISO 9001

Budget annuale

Budget triennale

### 3 TERMINI E DEFINIZIONI

Valgono le definizioni riportate nell'appendice B al MQ

Valgono le abbreviazioni riportate nell'appendice C al MQ

CoAFi: Contabilità Amministrazione e Finanza

### 4 DOTAZIONI

Le dotazioni utilizzate per questa procedura possono essere:

1. sistema informatico contabile della Società
2. software gestionale della società

### 5 MODALITÀ DI ESECUZIONE

#### 5.1 Organizzazione del sistema contabile

Il sistema contabile rappresenta l'insieme dei procedimenti e delle regole di registrazione degli eventi che presentano rilevanza sotto il profilo della gestione economica, finanziaria e patrimoniale.

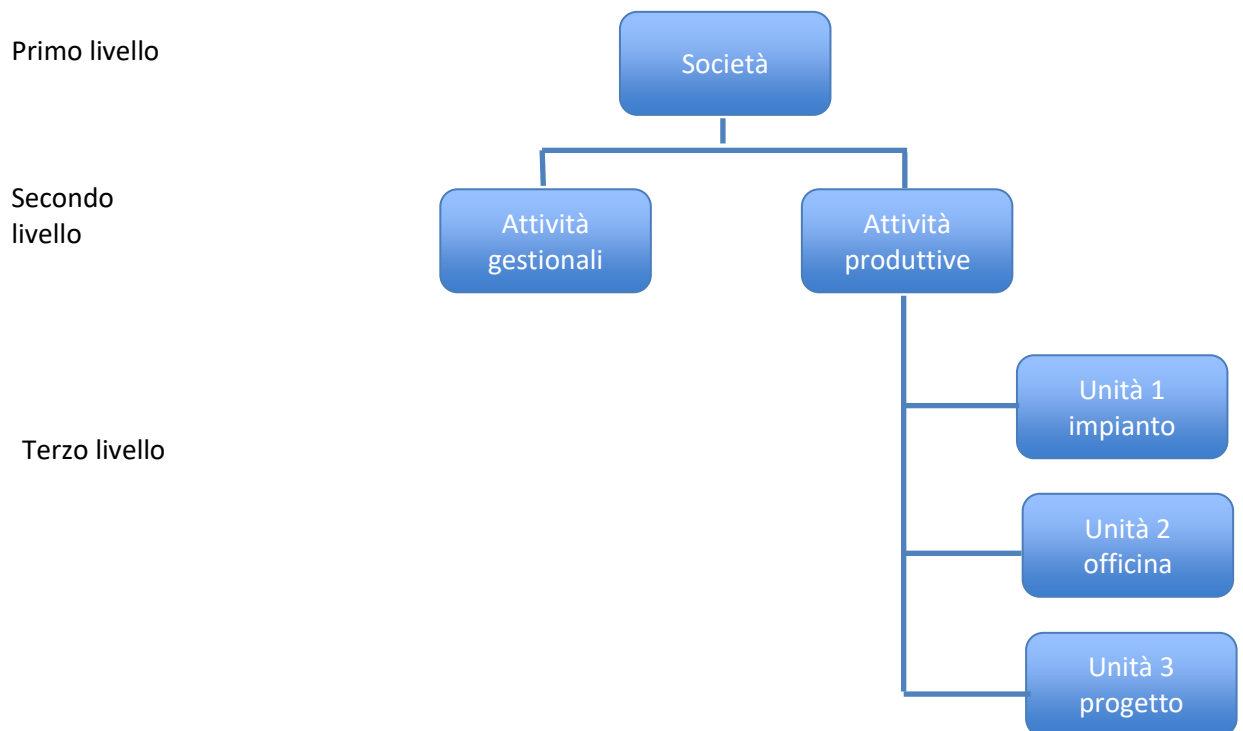
##### 5.1.1 Struttura organizzativa

Il sistema contabile riflette la struttura organizzativa delle società del gruppo attraverso la definizione delle unità di imputazione dei risultati della gestione economico patrimoniale.<sup>[1]</sup>

Ogni società del gruppo ha un proprio sistema contabile le cui unità di imputazione sono rappresentate dai Centri di Gestione, ovvero unità organizzative che utilizzano risorse assegnate e rispondono delle corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi assegnati.

I Centri di Gestione sono entità contabili cui sono riferiti direttamente costi e proventi attribuiti a unità organizzative formalmente definite, oppure a unità virtuali utili ai fini della rilevazione analitica di valori contabili e dunque possono essere Impianti di distribuzione, unità di manutenzione interna, uffici gestionali<sup>[2]</sup> o anche specifici progetti o attività singole (commesse)

La struttura organizzativa è descritta a partire da un'unica radice denominata "Società", che viene suddivisa in un ramo destinato ad accogliere dati relativi ai servizi di supporto e di gestione generale dell'attività gestione (uffici, amministrazione e contabilità, approvvigionamenti, personale, sicurezza, qualità e gestione ambientale) e in un ramo destinato ad accogliere i dati relativi alle attività tecniche e produttive (impianto di erogazione dei carburanti, unità tecniche di manutenzione). A loro volta il ramo gestionale ed il ramo operativo possono a loro volta ramificarsi fino al terzo livello, al fine di consentire la differenziazione delle stesse e la valutazione della redditività analitica in base alla natura del ricavo (pagamento di clienti esterni) o, quando non ci sono ricavi, in base all'utilità dell'attività svolta per altri centri di gestione o per la società nel suo complesso (non solo le attività di gestione, ma anche progetti o attività che prevedano clienti interni, come le manutenzioni)



A partire dal quarto livello (ramificazione di una unità) ogni centro di gestione ha la possibilità di articolare, sulla base di specifiche necessità, ulteriormente la struttura con decisione autonoma e senza concordarla con gli altri Amministratori delle società del Gruppo, non costituendo variazione del piano dei conti monitorato.

### 5.1.2 Piano dei Conti

Per effettuare le rilevazioni contabili di tutti i fatti di gestione è necessario definire preliminarmente un Piano dei Conti.

Esso rappresenta l'insieme dei conti che costituisce il sistema contabile ed è composto da:

1. il quadro dei conti, ovvero l'elenco di tutti i conti, tra loro coordinati e collegati, che formano il sistema delle scritture complesse che compongono la contabilità generale;
2. le note illustrative, ovvero l'elenco delle regole e delle procedure che spiegano il funzionamento dei conti e precisano i valori che entrano a farvi parte.

il Piano dei Conti identifica la natura delle operazioni di acquisizione e impiego delle risorse ed è strutturato in modo tale da garantire le registrazioni in partita doppia.

L'articolazione adottata identifica l'appartenenza del conto al sistema dei costi/ricavi (Conto Economico) o al sistema dei crediti/debiti (Stato Patrimoniale),

#### Macroclassi del Piano dei Conti (da sostituire)

|                 |     |                                                      |
|-----------------|-----|------------------------------------------------------|
| Conto economico | CPA | Ricavi                                               |
|                 | CPB | Contributi                                           |
|                 | CPE | Altri Proventi e Ricavi Diversi                      |
|                 | CPF | Variazione Rimanenze                                 |
|                 | CPG | Incremento delle Immobilizzazioni per Lavori Interni |
|                 | CNA | Costi del Personale                                  |
|                 | CNB | Costi della Gestione Corrente                        |
|                 | CNC | Ammortamenti e Svalutazioni                          |
|                 | CND | Accantonamenti per Rischi e Oneri                    |
|                 | CNE | Oneri Diversi di Gestione                            |

|                    |     |                                                                    |
|--------------------|-----|--------------------------------------------------------------------|
|                    | POF | Proventi e Oneri Finanziari                                        |
|                    | RVA | Rettifiche di Valore di Attività Finanziarie                       |
|                    | POS | Proventi e Oneri Straordinari                                      |
|                    | IRE | Imposte sul Reddito dell'esercizio correnti, differite, anticipate |
|                    | CDR | Risultato di Esercizio                                             |
| Stato patrimoniale | PAA | Immobilizzazioni                                                   |
|                    | PAB | Attivo Circolante                                                  |
|                    | PAC | Ratei e Risconti Attivi                                            |
|                    | PPA | Patrimonio Netto                                                   |
|                    | PPB | Fondo per Rischi ed Oneri                                          |
|                    | PPC | Trattamento di Fine Rapporto di lavoro subordinato                 |
|                    | PPD | Debiti                                                             |
|                    | PPE | Ratei e Risconti Passivi                                           |
|                    | PCT | Conti Transitori                                                   |

Il Piano dei Conti comprende le seguenti informazioni:

- I. il codice del conto;
- II. la denominazione del conto;
- III. il riferimento allo Stato Patrimoniale e al Conto Economico.

Al momento della registrazione i fatti contabili devono essere classificati con codici che consentano diversi livelli analitici e di aggregazione, in maniera che possano essere considerati sia complessivamente che in diverse modalità di aggregazione.

La codificazione è fondamentale: oltre a rispettare l'articolazione dell'azienda in termini di aree operative (per es: vendite, costi commerciali, di produzione, generali, finanziari), di centri di gestione (unità produttive), prodotti e servizi, commesse, essa deve consentire di aggregare i dati relativi ai fattori critici di successo (variabili delle politiche aziendali che assicurano il vantaggio competitivo nel lungo periodo), quando questi non siano esclusivamente extra-contabili.

La definizione e le modifiche del Piano dei Conti sono di competenza del CDA-G su proposta del DGS sino al terzo livello di dettaglio del Piano (ovvero modifiche interessanti le macroclassi, i conti sintetici e i conti intermedi). Le sotto-articolazioni dal quarto livello in poi possono essere definite dai singoli CDA. Si rimanda all'ALLEGATO A per la presentazione del piano delle voci di conto relative al sistema di contabilità economico-patrimoniale e all'ALLEGATO B per il piano delle voci di conto relative al sistema di contabilità finanziaria.

### 5.1.3 Documenti contabili di sintesi

I documenti contabili hanno valenza informativa sia interna che esterna e sono caratterizzati da un iter di formazione e da regole di approvazione specifici. Tali documenti devono essere redatti con chiarezza, nonché rappresentare in modo veritiero e corretto l'evoluzione economica della gestione, la situazione finanziaria e la situazione patrimoniale della società.

Il quadro informativo economico-patrimoniale è rappresentato da:

- I. bilancio di previsione annuale, composto da budget economico e budget degli investimenti al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel breve periodo;
- II. bilancio di previsione triennale, composto da budget economico e budget degli investimenti, al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo;
- III. bilancio d'esercizio, redatto con riferimento all'anno solare, composto da stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario, nota integrativa e corredato da una relazione sulla gestione;
- IV. bilancio consolidato, se richiesto, delle società afferenti al gruppo, qualunque sia la loro forma giuridica, composto da stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa.

I documenti contabili di sintesi sono redatti secondo i principi contabili e gli schemi di bilancio di cui alla normativa vigente.

### 5.1.4 Documenti riepilogativi della fase preventiva

I documenti riepilogativi della fase preventiva sono:

**BILANCIO DI PREVISIONE ANNUALE**, che si compone a sua volta dei seguenti documenti:

- I. budget economico, che evidenzia i costi e i proventi dell'esercizio (annuale) ed è redatto secondo uno schema a struttura scalare coerente con i centri di gestione;
- II. budget degli investimenti, che evidenzia gli investimenti programmati nelle categorie relative alle immobilizzazioni (materiali, immateriali e finanziarie) e le loro fonti di copertura dell'esercizio (contributi da terzi, risorse derivanti da indebitamento e risorse proprie).

Il bilancio di previsione annuale deve garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale, anche tenendo conto del risultato previsto dell'esercizio precedente, della necessità della copertura finanziaria degli investimenti programmati e delle residue disponibilità derivanti dalla mancata realizzazione degli investimenti previsti nell'esercizio precedente.

**BILANCIO DI PREVISIONE TRIENNALE**, composto da budget economico e budget degli investimenti è redatto al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo, sulla base dei piani triennali per la programmazione e il reclutamento del personale e dei programmi triennali adottati ai sensi della normativa vigente.

Il bilancio di previsione annuale e il bilancio di previsione triennale sono integrati da una **NOTA ILLUSTRATIVA** riassuntiva dei criteri di iscrizione dei ricavi, dei costi, degli oneri e sulle principali finalità e caratteristiche degli investimenti programmati, nonché delle relative fonti di copertura.

Il bilancio di previsione annuale è, infine, integrato da un prospetto allegato contenente la **CLASSIFICAZIONE DELLA SPESA COMPLESSIVA PER PROGETTI**.

Gli schemi riferenti il budget annuale e triennale, e lo schema del bilancio preventivo sono riportati negli **ALLEGATI C e D**.

### 5.1.5 Documenti riepilogativi della fase consuntiva

Il RAFC definisce i seguenti documenti contabili pubblici di sintesi di consuntivo:

**BILANCIO D'ESERCIZIO**, redatto con riferimento all'anno solare e ad ogni singola società del gruppo, che si compone dei seguenti documenti:

- I. stato patrimoniale, secondo uno schema a sezione contrapposte, presenta i conti dell'attivo, del passivo e del patrimonio netto;
- II. conto economico, secondo uno schema a scalare, espone i componenti positivi e negativi di redditi (costi e proventi dell'esercizio);
- III. nota integrativa, contenente le informazioni esplicative dei valori contabili e le modalità di determinazione di questi e le informazioni complementari in merito ai criteri di valutazione adottati.

**BILANCIO CONSOLIDATO** se richiesto, delle società afferenti al gruppo, qualunque sia la loro forma giuridica, composto da stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa.

## 5.2 PROCESSI CONTABILI

I processi contabili definiscono lo svolgimento delle attività volte al perseguimento delle finalità del sistema contabile e risultano tra loro correlati per mezzo dei diversi cicli operativi.

Il processo complessivo è implementato secondo lo schema del miglioramento continuo Plan-Do-Check-Act PDCA (programma, esegui, controlla e migliora) e stabilisce la seguente articolazione della gestione contabile:

- I. a. previsione e programmazione;
- II. b. gestione;
- III. c. consuntivazione e controllo di gestione;
- IV. d. riesame della previsione e della programmazione

La previsione e programmazione del nuovo ciclo tiene conto del riesame del ciclo precedente attuando un processo di miglioramento continuo.

### 5.2.1 Programmazione

Il processo di programmazione è finalizzato a rendere attuabili le previsioni, gli obiettivi e i progetti su base annuale e triennale mediante l'individuazione delle risorse necessarie.

Gli output relativi alla fase "forecast" sono indicati al punto 2.4 "documenti riepilogativi della fase preventiva"

**L'ufficio responsabile delle fasi di programmazione è l'Ufficio del Direttore di Gestione.**

La definizione degli obiettivi strategici e la quantificazione delle disponibilità dei flussi finanziari futuri consente di determinare le assegnazioni ai Centri di Gestione e la definizione, da parte di quest'ultimi, dei programmi di spesa. Tali previsioni vengono riepilogate nel Bilancio di previsione triennale, il cui primo anno coincide con il Bilancio di previsione annuale composto da un budget economico (1) e da un budget degli investimenti.

Il processo di programmazione può essere così descritto:

**A – IPOTESI DI LINEE PROGRAMMATICHE E STIME DELLE DISPONIBILITA' FINANZIARIE**

- L'ipotesi di programmazione finanziaria annuale e triennale di ogni singola società viene definita nelle sue linee generali dal CDA di ogni singola società appena siano disponibili i dati provvisori dell'attività dell'esercizio precedente a quello di riferimento (in genere entro il 30 settembre dell'anno precedente a quello di riferimento) definendo le possibili assegnazioni ai centri di gestione.

**B – RIESAME DELL'IPOTESI DI PROGRAMMAZIONE**

- Entro un termine congruo (in genere 30 giorni) l'ipotesi di programmazione viene riesaminata considerando:
  - i vincoli e gli impegni di spesa già assunti e in corso;
  - le eventuali situazioni debitorie/creditorie da regolarizzare;
  - le disponibilità di risorse

A seguito del riesame l'ipotesi di programmazione e di assegnazione delle risorse viene trasmesso ai centri di gestione.

**C – PREDISPOSIZIONE DEI BUDGETS DI GESTIONE**

- I Centri di Gestione di ogni singola società, sulla base delle ipotesi di assegnazione, predispongono la proposta di budget annuale strutturata in un budget economico (che evidenzia i costi e i proventi dell'esercizio in base ai principi della competenza economica) e un budget degli investimenti (che evidenzia gli investimenti in immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie e le fonti di copertura dell'esercizio). Ogni Centro di Gestione predispone, unitamente alla proposta di budget annuale, una proposta di budget triennale, il cui procedimento di formazione ed approvazione affianca quello della programmazione annuale. I budget sono predisposti generalmente entro 30 giorni dal ricevimento della ipotesi di programmazione.

**D – REDAZIONE E APPROVAZIONE DEI BILANCI DI PREVISIONE**

- Il DGS, per ogni singola società, al termine del processo di definizione del budget, procede alla predisposizione del Bilancio di previsione annuale e del Bilancio di previsione triennale che viene presentato ai CDA di ogni singola società;
- L'approvazione del Bilancio di previsione annuale e triennale, corredato dai documenti previsti, deve avvenire entro il termine massimo del 30 aprile dell'anno di riferimento.

**(1) Il budgeting**

*Strumento previsionale di fondamentale importanza anche il "budget" concorre alla corretta programmazione dei costi e dei ricavi, grazie all'analisi dei valori realizzati nel passato. Il documento che l'impresa elabora annualmente oltre ad evidenziare i risultati economico-finanziari che si intende raggiungere nel successivo esercizio, funge anche da guida all'azione dei manager.*

*L'utilità del budget consiste nel fatto che esso rappresenterà un riferimento per chi prende le decisioni in termini di ricavi attesi e costi previsti, per i quali è fissato a priori un limite da non oltrepassare se non in casi eccezionali.*

*Ogni area produttiva avrà un budget di riferimento. Di seguito alcuni esempi.*

**Budget delle vendite**

*Il budget delle vendite nasce dalla risposta ad una serie di domande fondamentali: quali prodotti immetteremo sul mercato il prossimo anno? In quale quantità? A che prezzo? In quale area geografica? Dal semplice prodotto fra prezzo stimato e quantità prevista avrà origine il ricavo atteso dall'imprenditore. Non solo, ma quanto più si è dettagliati in questa fase, tanto più si riuscirà a scorgere i costi collegati alla commercializzazione del prodotto, un punto di partenza fondamentale per una buona stima dei costi.*

**Budget dei costi commerciali**

*In un mercato in cui i margini sono sempre più sottili e la concorrenza agguerrita, il ricavo atteso è una variabile che non può essere definita in modo troppo ottimistico. L'utile per l'impresa si determina quando riesce a razionalizzare al meglio i costi della gestione, pertanto tali costi andranno stimati uno ad uno e dovranno rappresentare un riferimento costante nell'attività di tutti i giorni. Con il termine costi commerciali si intendono tutti i costi collegati alla commercializzazione del prodotto: es:*

provvigioni, logistica, acquisto di merci destinate alla rivendita. La stima di tali costi è necessariamente legata alla quantità che si prevede di vendere.

#### **Budget dei costi di produzione**

Dal budget delle vendite risconde anche la quantità da produrre o da acquisire. Anche nelle aziende che non producono beni materiali o servizi, ma che vendono prodotti di terzi, vi sono costi di produzione sebbene indiretti: la quota parte per l'anno degli ammortamenti dei macchinari, delle attrezzature e delle immobilizzazioni in genere, i salari e gli stipendi della manodopera e i consumi energetici legati al funzionamento dei macchinari necessari alla fornitura dei beni rivenduti. Nel calcolo della quantità da produrre o da acquisire occorre tener conto delle giacenze iniziali che possono essere considerate vendibili e delle rimanenze finali che si desidera tenere a scorta per l'anno successivo.

#### **Budget dei costi generali**

Uno dei punti più complessi è rappresentato dalla stima dei costi generali, vale a dire quei costi non immediatamente legati alla produzione o alla commercializzazione, ma ugualmente necessari per lo svolgimento di tali attività e delle attività amministrative. Fra le spese generali ricordiamo le utenze non direttamente riferibili ad unità produttive o commerciali, spese di cancelleria, spese postali, le spese per il personale amministrativo, oneri tributari, spese generali di manutenzione. Consigliamo di usare come guida per la specifica di tali costi i consuntivi degli anni precedenti, integrandoli con eventuali voci aggiuntive. I costi generali, per loro natura, non aumentano proporzionalmente al volume di affari.

#### **Budget degli oneri finanziari**

Le voci principali che possono essere inserite nella categoria "oneri finanziari" sono le seguenti:

- I. *Interessi passivi su finanziamenti in corso a medio*
- II. *lungo termine: per queste voci le rate sono conosciute e vanno semplicemente proiettate all'anno successivo.*
- III. *Spese di incasso e commissioni bancarie: possono essere riproposti in prima analisi i costi a consuntivo dell'anno precedente;*
- IV. *Interessi passivi su nuovi finanziamenti a medio-lungo termine: può essere solo effettuata una stima di massima;*
- V. *Interessi a breve termine: per conoscere l'ammontare di questa tipologia di interessi occorre stimare per quanto tempo e per quale ammontare si avrà necessità di credito a breve.*

### **5.2.2 Gestione**

Il processo di gestione ha lo scopo di registrare, all'interno del sistema contabile, i fatti esterni di gestione che riguardano le transazioni tra la società ed i terzi, e che hanno rilevanza sotto il profilo economico-patrimoniale.

#### **L'Ufficio responsabile delle fasi di gestione è l'Ufficio Amministrativo di ogni singola società**

I fatti esterni di gestione sono rilevati in contabilità generale con il metodo della partita doppia, rilevando unicamente gli accadimenti che generano una variazione economica, patrimoniale, finanziaria, certa, assimilata o presunta. La rappresentazione contabile dei fatti amministrativi si concretizza nel momento in cui si determina la corrispondente manifestazione numeraria.

Per quanto riguarda la gestione del CICLO PASSIVO o comunque delle fasi di registrazione di costi o investimenti, si precisa che l'assunzione di decisioni che comportano l'utilizzo di risorse genera la decurtazione delle risorse assegnate al budget dei Centri di Gestione. Rispetto all'acquisizione di beni e servizi è necessario che essi siano consegnati ed accettati e, in relazione alla tipologia merceologica e/o alla strumentalità d'impiego pluriennale, annotati nel registro inventariale.

Per quanto riguarda la gestione del CICLO ATTIVO o comunque delle fasi di registrazione dei ricavi e/o delle risorse derivanti dai disinvestimenti, le regole di registrazione applicabili in contabilità generale sono: la registrazione di crediti certi e la registrazione di ricavi per competenza. In particolare, i crediti vanno esposti in bilancio al valore di presunto realizzo e i ricavi sono registrati solo se ragionevolmente certi in ordine alla loro esistenza e alla determinabilità dell'ammontare.

La trattazione analitica delle operazioni gestionali costituenti il ciclo attivo e passivo viene riportata in una dedicata Sezione del presente Manuale.

## 5.2.3 Consuntivazione e controllo di gestione

### 5.2.3.1 Consuntivazione

Il sistema economico-patrimoniale è basato sul principio della competenza economica, pertanto a fine esercizio è necessario redigere le scritture di assestamento che comprendono:

- I. le scritture di integrazione: aggiungono componenti di reddito di competenza dell'esercizio in precedenza non rilevati in quanto a manifestazione finanziaria futura (ratei attivi e passivi, fondi rischi e oneri, trattamento di fine rapporto);
- II. le scritture di rettifica: sottraggono componenti di reddito di competenza dell'esercizio in precedenza già rilevati in quanto la manifestazione finanziaria è stata realizzata (risconti, rimanenze e capitalizzazione dei costi);
- III. le scritture di ammortamento: attribuiscono all'esercizio le quote di costi pluriennali considerati di competenza dell'esercizio stesso.

Oltre alle scritture di epilogo, gli Uffici Amministrativi in collaborazione con i Centri di Gestione procedono a specifiche verifiche di fine esercizio, quali (ad esempio):

- controllo della cassa;
- analisi delle singole posizioni dei crediti e debiti per determinare gli importi con scadenza oltre l'esercizio successivo;
- analisi delle singole posizioni dei crediti e valutazione della recuperabilità;
- analisi degli estratti conto scalare, con evidenza dell'addebito o dell'accredito degli interessi passivi e attivi maturati nel corso dell'esercizio e riconciliazione con gli importi iscritti in contabilità;
- verifica dei requisiti di capitalizzazione dei costi iscritti tra le immobilizzazioni;
- verifica del trattamento contabile dei contributi in conto esercizio e in conto capitale;
- la valutazione dello stato di avanzamento dei progetti in corso di esecuzione.

Il DGS, al completamento delle scritture contabili di chiusura, collabora con gli uffici amministrativi alla predisposizione del Bilancio di esercizio e, se richiesto, del Bilancio consolidato di Gruppo.

Tali documenti sono presentati dal DGS al CDA della singola società, sentito anche il parere del CDA-G entro il 30 aprile di ciascun anno; essi sono accompagnati da una relazione del Collegio dei revisori dei conti che attesta la corrispondenza dei documenti alle risultanze contabili e che contiene valutazioni e giudizi sulla regolarità amministrativo-contabile della gestione e proposte in ordine all'approvazione. Entro il 30 giugno di ciascun anno il CDA approva il Bilancio.

### 5.2.3.2 Il controllo di gestione

Il controllo di gestione è un insieme di tecniche e strumenti necessari per la pianificazione e controllo dell'andamento aziendale e per aiutare il management a fissare obiettivi e a raggiungerli in tutte le aree aziendali.

**L'ufficio responsabile delle fasi di controllo di gestione è l'Ufficio del Direttore di Gestione.**

Queste tecniche aiutano a progettare strategie e prendere decisioni che riguardano il presente e il futuro dell'Azienda per poter migliorare competitività, quote di mercato, risultati economici e finanziari.

Un ben impostato controllo di gestione aiuta a calcolare il costo dei prodotti, a capire la redditività per mercato, gruppo di clienti, prodotto e stabilire le strategie di vendita necessarie per saturare la capacità produttiva con le quantità di venduto, quindi a governare nel migliore dei modi il proprio business.

Il primo passo del controllo di gestione è avere a disposizione non solo dati complessivi di contabilità generale, ma anche dati di contabilità analitica, aggregati per centri di gestione, prodotti e servizi, commesse.

Il secondo passo è l'analisi delle performance e il controllo degli indicatori chiave

Il terzo passo è il confronto tra budget e risultati dei ricavi, dei costi e dei margini operativi.

Il quinto passo è relativo alla individuazione delle ipotesi di correzioni e cambiamenti, che saranno oggetto, previa verifica della incidenza, dei punti di forza e debolezza e delle minacce e delle opportunità, delle azioni di miglioramento nella fase di riesame delle previsioni e della programmazione.

### **Contabilità generale e contabilità analitica (reporting)**

Dalla gestione dei fatti contabili (contabilità generale), è possibile dedurre la contabilità analitica: i dati di base sono, infatti, gli stessi (tranne alcune rilevazioni extra contabili). Quello che cambia è principalmente il modo di disaggregarli e la filosofia di fondo.

La contabilità generale fornisce, infatti, informazioni sull'andamento dell'azienda nel suo complesso, mentre la contabilità analitica consente di individuare, per esempio, ricavi, costi di produzione e margine operativo di singoli centri di gestione e/o di singoli prodotti o servizi.

Al momento della registrazione i fatti contabili devono essere classificati con codici che consentano diversi livelli analitici e di aggregazione, in maniera che possano essere considerati sia complessivamente che in diverse modalità di aggregazione.

La codificazione è fondamentale: oltre a rispettare l'articolazione dell'azienda in termini di aree operative (per es: vendite, costi commerciali, di produzione, generali, finanziari), di centri di gestione (unità produttive), prodotti e servizi, commesse, essa deve consentire di aggregare i dati relativi ai fattori critici di successo (variabili delle politiche aziendali che assicurano il vantaggio competitivo nel lungo periodo), quando questi non siano esclusivamente extra-contabili.

La contabilità analitica ci consentirà di definire i costi di produzione di un singolo prodotto (costificazione), il calcolo del Prezzo Medio Ponderato dei materiali presenti in Inventario e la valorizzazione delle rimanenze e consentirà di analizzare costi fissi e variabili di ogni processo o ciclo industriale.

### **Analisi delle performance e controllo degli indicatori chiave**

L'analisi delle performance verrà condotta sull'azienda nel suo complesso, su singoli centri di gestione, prodotti o commesse innanzitutto esaminando la serie storica e le variazioni nel tempo (5 anni) dei principali risultati economici (analisi di marginalità) e patrimoniali e dei rapporti tra i risultati economici raggiunti e i dati patrimoniali (ratios). L'elenco dei principali risultati economici e patrimoniali e dei ratios da tenere sotto controllo è riportato nell'ALLEGATO E.

Le variazioni dei fattori critici (politiche aziendali) sono definite nel budgeting insieme agli obiettivi di gestione. Gli indicatori chiave (Key Performance Indicator) per misurare l'efficacia delle politiche aziendali sono individuati ponendo in relazione i dati quantitativi degli obiettivi e dei provvedimenti assunti, verificandone il raggiungimento. I KPI hanno una significatività interessante sul medio-lungo termine.

Per esempio:

| Obiettivo                                                                    | Variazione critica                                                                                                             | KIP                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Aumentare il fatturato del 5% annuo nei prossimi 5 anni (+50.000 euro /anno) | Migliorare la propria visibilità con investimenti pubblicitari (cartellonistica, sito web, inserzioni ecc...)+ 5.000 euro/anno | Rapporto tra aumento del fatturato annuo e investimenti pubblicitari (con obiettivo 10) |

### **Confronto tra budget e risultati (variance analysis)**

Attraverso un confronto tra le previsioni ed i risultati effettivi della gestione (analisi degli scostamenti, variance analysis) è possibile misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati con l'attività di budgeting.

Quando l'attività presenta articolazioni e diversificazioni è necessario che l'analisi degli scostamenti sia effettuata non solo sulla base della contabilità generale (azienda nel suo complesso), ma anche della contabilità analitica, con un confronto tra previsioni e dati effettivi di singoli centri di gestione e/o di singoli prodotti e servizi o di singole commesse ed una successiva elaborazione, con la descrizione della varianza, l'analisi delle cause e le proposte dei provvedimenti correttivi.

L'analisi degli scostamenti è effettuata mensilmente per quanto riguarda gli aspetti economici e annualmente per quanto riguarda gli aspetti patrimoniali.

#### 5.2.4 Revisione e modifica della programmazione

Il processo di revisione e modifica della programmazione consiste nell'aggiornamento delle iniziali previsioni economiche effettuate in sede di composizione dei budget e dei bilanci previsionali.

La revisione può essere **ordinaria** e avvenire nella fase di programmazione (vedi par 3.1), mettendo a confronto le previsioni e i risultati della gestione fino ad allora raccolti, oppure **straordinaria** e avvenire prima del periodo di programmazione a fronte di impreviste e rilevanti modifiche dei costi o degli investimenti ipotizzati che impongano una rimodulazione sostanziale dei budget economici e dei budget degli investimenti; e può essere **generale** cioè relativa al bilancio previsionale nel suo complesso o **specifico** ovvero relativa a singoli budget o a singoli aspetti di budget.

La revisione straordinaria si rende in genere necessaria in caso di variazioni consistenti riferite a:

- I. maggiori costi da sostenere o nuovi fabbisogni da finanziare,
- II. minori ricavi rispetto a quelli previsti,
- III. assegnazione di nuovi finanziamenti non previsti precedentemente;
- IV. allocazione dell'utile o riassorbimento della perdita accertati alla fine dell'esercizio precedente.

L'ufficio responsabile delle fasi di revisione e modifica della programmazione è l'Ufficio del Direttore di Gestione.

La revisione e modifica della programmazione ordinaria e generale (new forecast) consiste nella rielaborazione dei budget e dei bilanci previsionali per il successivo esercizio. L'iter previsto è il medesimo della fase di programmazione.

La revisione e modifica della programmazione straordinaria, generale o specifica (re-forecast) consiste nella rielaborazione dei budget e, quando necessario, dei bilanci previsionali per il corrente esercizio. Anche in questo caso l'iter previsto è il medesimo della fase di programmazione, ma i tempi possono essere rimodulati sulla base dell'entità delle modifiche apportate e dell'urgenza delle decisioni.

Le variazioni possono essere rilevate dai Centri di Gestione o dall'Ufficio del Controllo di Gestione.

La rilevanza delle variazioni viene valutata dal CDA su segnalazione del DGS che autorizza l'avvio del processo straordinario di ri-programmazione generale. In casi di necessità o urgenza, nei casi in cui le variazioni siano limitate a singoli aspetti di budget o quando interessino esclusivamente la contabilità finanziaria e non comportino variazioni di budget, DGS è dotato di autorità per procedere, anche senza la preventiva approvazione del CDA ad avviare il processo di ri-programmazione, le cui conclusioni dovranno comunque essere approvate dal CDA.

## 6 RESPONSABILITA'

FINE DOCUMENTO