



PICCOLA INDUSTRIA



UNIONE INDUSTRIALE
TORINO



Ordine dei
Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili
di Torino



Fondazione
Piero Piccatti e
Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI
COMMERCIALISTI
ED ESPERTI CONTABILI
TORINO

SRL: UN CRUSCOTTO PER LA GOVERNANCE GESTIONE DEL RISCHIO & ASSETTO ORGANIZZATIVO

**FOCUS :
APPROCCIO E GESTIONE DEL RISCHIO
COMPLIANCE PROGRAM E ADEGUATI ASSETTI**

Dott. Paolo Vernerio - 9 maggio 2019

APPROCCIO E GESTIONE DEL RISCHIO

Le norme riferite al diritto d'impresa (incluse quelle relative alla «Crisi d'impresa») sono oggi strettamente correlate ad un approccio che pone al centro il **concetto di rischio**.

Lo stesso è definibile come la **combinazione delle probabilità di avvenimento di un evento e del suo impatto**.

Il rischio è fisiologicamente legato all'attività d'impresa in quanto intimamente connesso alla vocazione ad intraprendere – e quindi a creare – nonché all'aleatorietà degli eventi riferiti al contesto, all'ambiente e al mercato nei quali l'impresa stessa opera.

Durante la sua esistenza l'impresa si trova infatti ad interagire in continuazione con il mercato, nel contesto –variabile– in cui si trova ad operare.

In tale ambito una delle principali fonti del rischio è individuabile nella **discordanza e nel non allineamento tra l'ambiente "esterno"**, inteso in senso lato, in cui opera l'impresa ed il suo assetto organizzativo: laddove il primo è in continua evoluzione il secondo, almeno nell'intervallo fra un "aggiustamento" e l'altro, presenta una tendenziale resistenza al cambiamento.

Assume, quindi, rilievo centrale la **gestione del rischio** (Risk management) cioè il processo strategico mediante cui si **stima** e si **misura** il rischio e si stabiliscono le **regole per governarlo**.

FOCUS: IL RISK ASSESSMENT

INDIVIDUARE VALUTARE GESTIRE IL RISCHIO

identificare i fattori di rischio cui l'impresa è soggetta	valutare la probabilità di esposizione al rischio	valutare le potenziali conseguenze/impatto dell'evento legato al rischio	Assegnare un valore ai rischi intrinseci (alto – medio – basso)	valutare le azioni di mitigazione: es. capacità di salvaguardia del Sistema Controllo Interno (SCI), capacità di salvaguardia della reputazione e dei beni aziendali;	Determinare i rischi residui
--	---	--	---	---	------------------------------

FOCUS : LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Sia per determinare il rischio potenziale che quello residuo si dovranno adottare tecniche più o meno raffinate idonee alla misurazione delle componenti probabilità e impatto. E' bene precisare che non esiste una modalità di misurazione del rischio universalmente riconosciuta e/o valida per tutte le tipologie di aziende.

Ad esempio, soprattutto nelle PMI, si esprime un livello di propensione al rischio di tipo «qualitativo (es. altro-medio-basso *oppure* rosso, giallo, verde .
Nelle realtà di dimensioni maggiori la definizione e misurazione del rischio assume caratteristiche più complesse e raffinate, e si avvale di molteplici indicatori di natura strategica, gestionale e finanziaria.

FOCUS : CATEGORIE DI RISCHI AZIENDALI

I **rischi aziendali** appartengono a varie categorie quali, a titolo esemplificativo:

- strategici (es. errato posizionamento sul mercato);
- di *business* (es. controllo degli investimenti);
- gestione del personale (es. *talent retention*);
- reputazionale (es. *brand management*);
- *compliance*: sostenibilità produttiva (es. tematiche ambientali; salute e sicurezza); frodi interne/esterne; ecc.

In estrema sintesi essi possono essere suddivisi in **due macro-categorie**:

- Rischi di conformità/*compliance*
- Rischi non strettamente afferenti alla *compliance*

I primi verranno gestiti prevalentemente attraverso i *compliance programs*; i secondi verranno invece monitorati attraverso il controllo di gestione ed il SCI.

FOCUS: RISK APPROACH E RIFORMA CRISI D'IMPRESA – IMPOSTAZIONE DEL LAVORO

Il *set* di norme introdotte dalla Riforma e la conseguente “parametrizzazione” della crisi d’impresa con la previsione di percorsi tracciati, inducono a ritenere che sia quanto mai opportuno definire per ciascun soggetto un programma che, tenuto conto della dimensione e della natura di ogni singola entità, induca ciascuna impresa ad essere conforme alle nuove disposizioni normative, incluse le modifiche del Codice Civile.

E’ quindi consigliabile cogliere l’opportunità di *start up* della norma secondo le due fasi previste dalla Legge per effettuare, nel 2019 (*) una autodiagnosi, una sorta di *risk assessment*, che partendo dall’analisi della situazione corrente (*as-is-analysis*) evidenzia i *gaps* e le azioni necessarie per adeguarne gli strumenti, le procedure ed i comportamenti.

(*) *Gran parte dei provvedimenti entra infatti in vigore il 15 agosto 2020 (dopo 18 mesi dalla pubblicazione)*

Il metodo che suggeriamo alle imprese ed ai loro professionisti è **di tipo proattivo**.

Se è vero infatti che è necessario adeguare le funzioni aziendali al fine di renderle *compliant* alle esigenze poste dalla Legge, è altrettanto vero che l'investimento per migliorare la gestione dei rischi, il sistema dei controlli e l'informativa finanziaria **non** rappresenta **un costo ma una opportunità** che porterà le imprese non solo a prevenire la crisi ma anche ad aumentare il loro grado di efficienza della gestione, **ad esempio**:

- ottimizzando l'impiego di risorse interne e esterne
- riducendo le perdite causate da eventi aleatori
- verificando e monitorando i margini operativi delle vendite
- aumentando la conoscenza delle minacce/opportunità presenti nel mercato.

NB PROFESSIONISTI DA «CONSULENTE FISCALE» A VALORE AGGIUNTO NELLA ANALISI E GESTIONE DEI RISCHI, INCLUSO QUELLO D'IMPRESA, AL FIANCO DELLE AZIENDE INSIEME ALLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA.

Gli organi amministrativi, in particolare, dovranno, ai sensi di legge (artt. 2086, comma 2, e 2475 c.c.) introdurre tempestivamente misure organizzative rilevanti **per 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;**

Il Codice della Crisi d'impresa ha inoltre ridotto drasticamente le soglie al cui superamento si rende **obbligatoria la nomina degli organi di controllo nelle S.r.l.** (Sindaco Unico o, Collegio Sindacale e Revisore Legale) e, conseguentemente, ha attratto nel proprio perimetro di applicazione un numero maggiore di Srl.

In termini concreti :

- l'ampliamento della platea delle Srl, che dovranno **nominare l'organo di controllo o il revisore** (circa 175.000 - valore stimato), comporta l'**adozione di misure organizzative**, da predisporre rapidamente (da parte degli amministratori, dei professionisti che dovranno assumere ruoli di controllo nonché dai consulenti, inclusi quegli studi professionali dove, spesso, viene esternalizzata la tenuta della contabilità), **coerenti con le esigenze poste dalla Riforma** e che tengano in debito conto il **feedback che verrà richiesto dal nuovo organo di controllo/revisore**.

ELEMENTI PER L'APPROCCIO AL RISCHIO

Elementi chiave per l'approccio al rischio nella gestione dell'impresa

**ADEGUATEZZA DEGLI
ASSETTI ORGANIZZATIVI**

CONTROLLO DI GESTIONE

COMPLIANCE PROGRAMS

FOCUS: COSA SONO GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI ?

Gli assetti organizzativi risultano “adeguati” allorquando permettono la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di rischio aziendale e ne consentono il costante monitoraggio e la corretta gestione .



In particolare, tenuto conto delle dimensioni della società e della natura dello scopo sociale (*), sarà opportuno;

- redigere **l'organigramma aziendale** con evidenziate le aree di responsabilità (*);
- prevedere la sussistenza di una **chiara documentazione** riportante le direttive e le procedure aziendali e darne opportuna divulgazione (*);
- fare in modo che la **direzione della gestione** sia concretamente esercitata dai soggetti cui sono attribuiti i relativi poteri (*);
- adottare **procedure** in grado di assicurare l'efficienza e l'efficacia della gestione del rischio e del sistema di controllo (*);
- adottare un sistema di **flussi informativi** efficaci e attendibili (*);
- adottare procedure che assicurino la presenza di personale sia dotato di adeguata **competenza** per svolgere le mansioni affidate (*);
- redigere il **funzionigramma**;
- prevedere idonee **contromisure** da adottare tempestivamente nell'ipotesi in cui si verifichi l'evento dannoso.

N.B.

stante la mancanza di riferimenti precisi sulle misure in concreto da adottare ai fini dell'adeguatezza degli assetti organizzativi, ciascuna azienda dovrà porre in essere le azioni più opportune «cucendole» sulla propria realtà, e, quindi, tenendo conto del **principio di proporzionalità** e delle proprie dimensioni effettive

Come accennato, nel dotare la società di adeguati assetti, l'organo amministrativo dovrà altresì tenere conto della circostanza che la società è assoggettata alla revisione contabile o all'organo di controllo.

Le imprese dovranno quindi rivedere/costruire i **propri assetti amministrativo-contabili** e i propri **sistemi informativi** anche al fine di:

- garantire una tempestiva e corretta disponibilità dei dati contabili;
- dotarsi di piani previsionali, anche in termini di flussi di cassa, che mettano in grado l'organo amministrativo di valutare in modo appropriato (ed all'organo di controllo di vigilare) la prevedibile evoluzione della gestione, nonché la capacità di far fronte alle proprie obbligazioni e le prospettive di continuità aziendale.



N.B.

L'OBIETTIVO DI CONFORMITA' ALLA NORMA E'
QUELLO DI INDIVIDUARE TEMPESTIVAMENTE
LO STATO DI CRISI PRIMA DI SFOCIARE
NELL'INSOLVENZA, QUASI SEMPRE
IRREVERSIBILE.

Quanto detto presuppone **un'organizzazione aziendale** che non si basa solo sui valori statici (i.e.: storici) del bilancio di esercizio o di periodo, ma che ponga in essere degli strumenti di valutazione prospettica in grado di misurare la capacità della società di far fronte alle obbligazioni assunte e a quelle derivanti dalla prevedibile evoluzione della gestione.

Al fine di adeguarsi alla nuova normativa, risulta quindi opportuno che le società, a maggior ragione quelle che dovranno nominare l'organo di controllo o il revisore, procedano ad **implementare la funzione amministrativo - contabile al fine di adeguare l'output relativo all'informazione finanziaria.**



COME

GLI STRUMENTI DEGLI ADEGUATI ASSETTI FOCUS: IL CONTROLLO DI GESTIONE

Sotto il **profilo** più propriamente **amministrativo-contabile-gestionale** andranno quindi considerati quali i elementi “presupposto” ritenuti essenziali:

- **regolare tenuta della contabilità sociale** : comporta l’effettivo rispetto delle disposizioni normative in materia civilistica e fiscale con riferimento a modalità e soprattutto ai tempi di rilevazione delle scritture contabili: ciò non solo per una questione di conformità alla norma, quanto per attribuire alla contabilità la funzione di “*data base*”, che diventa fondamentale inserita in un contesto di pianificazione e controllo di gestione;
- **corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili** : implica che l’accadimento del fatto di gestione sia rilevato nelle scritture contabili in conformità al quadro normativo sull’informazione finanziaria applicabile;
- **integrazione tra processi** di pianificazione e gestione **e sistemi** integrati dei rischi di impresa.

Al centro di un assetto che punta a qualificarsi come adeguato si pone, inoltre, il **Piano d'impresa** quale strumento di *governance* e di comunicazione sociale attraverso il quale:

- la programmazione, cioè l'organizzazione ottimale dei fattori della produzione esistenti o di immediata acquisizione, abbia come riferimento il **budget d' esercizio**;
- la pianificazione, ovvero lo sviluppo della struttura aziendale, abbia come riferimento il **business plan**;
- il monitoraggio dell'equilibrio finanziario viene costantemente **valutato analizzando e monitorando la congruità dei cash-flow prospettici posti al servizio del debito**;
- il controllo di gestione viene effettuato attraverso una sistematica **analisi degli scostamenti** e connessa previsione delle eventuali azioni di *remediation*.

Se l'azienda è in grado di predisporre il piano per i prossimi dodici mesi, e non su base pluriennale, è comunque opportuno tenere conto che, a seguito del mutato scenario competitivo e delle evoluzioni dei mercati, i modelli di governo delle imprese, anche in funzione dell'affermarsi progressivo del **risk approach**, vanno riconfigurati nel tentativo di conseguire una **visione più integrata dei processi decisionali**, che comprendono la dimensione strategica, gestionale-manageriale, organizzativa e di risultato.

In sintesi:

L'inclusione del profilo di rischio nella definizione degli obiettivi presuppone uno stretto collegamento tra l'integrazione (e il conseguimento) degli obiettivi di medio/lungo periodo e la definizione e gestione dei profili di rischio.

Ad esempio, nel valutare un nuovo investimento in nuovi macchinari, sarà necessario dimensionare correttamente l'impiego di risorse e le relative fonti di finanziamento.

Se, per ipotesi, si vuole esaminare l'accensione di un prestito o la stipula di un leasing di tre anni di € 100.000 si dovrà verificare la congruità dei flussi finanziari (derivanti dai cash flow differenziali o, comunque, derivanti dalla gestione caratteristica) da porre al servizio di tale debito, al fine di garantirne il pagamento e mantenere l'equilibrio finanziario complessivo dell'impresa.

NB Questa esigenza assume oggi non solo valenza di una buona prassi, ma diventa un obbligo al fine di rispondere alle nuove norme sulla crisi d'impresa e alle modifiche del codice civile.

GLI STRUMENTI DEGLI ADEGUATI ASSETTI FOCUS: I COMPLIANCE PROGRAMS

I *Compliance programs* integrano di fatto l'adeguatezza degli assetti organizzativi: sia in ambito nazionale che internazionale, si è ampliato il loro ruolo quali strumenti di prevenzione e gestione dei rischi d'impresa e di "*corporate social responsibility*".



I *compliance programs*, possono assumere varie «forme», quali in via del tutto esemplificativa:

- I Modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001(e, in particolare, la previsione dell'art. 30 del D.Lgs. 81/2008 in materia di salute e sicurezza sul lavoro).
- La riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche attraverso il decreto attuativo della Legge Madia n. 175/2016.
- La disciplina sulla prevenzione della corruzione (L.190/2012).
- La tutela dell'ambiente (L. 68/2015).
- La *Cooperative compliance*: D.Lgs. 128/2015.
- La sicurezza informatica e *Privacy*: Regolamento UE 679/2016 e D.Lgs. 101/2018 (GDPR).
- Disposizioni di Vigilanza per le banche (Ad esempio la Circ. n. 285 del 17 dicembre 2013, aggiornata al 12 giugno 2018).
- Il Regolamento IVASS n. 38 del 3 luglio 2018.
- Il Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza (D.Lgs. 14/2019).

- **Certificazioni ISO:**

ISO 9001:2015 (sistemi di gestione per la qualità)

BS Ohsas 18001:2007 e ISO 45001:2018 (sistemi di gestione salute e sicurezza sul lavoro)

ISO 14001:2015 (sistemi di gestione ambientale)

ISO 27001:2013 (sistemi di gestione sicurezza delle informazioni)

ISO 26001:2010 (sistemi di gestione per la responsabilità sociale)

ISO 37001:2016 (sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione)

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Dott. Paolo Venero