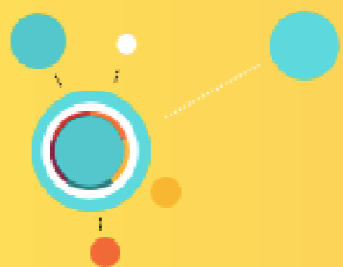




FINANZA PER LE PMI

**I principi di sana e
corretta gestione della
PMI nell'emergenza
sanitaria**



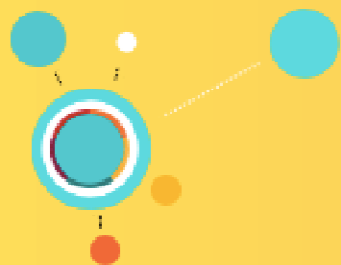
CON IL CONTRIBUTO
DELLA CAMERA
DI COMMERCIO



-04

LA GESTIONE DEI RISCHI QUALE PRESUPPOSTO DEGLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI : L'EMERGENZA COVID-19 QUALE STRESS TEST DELLA NORMATIVA SULLA CRISI D'IMPRESA

Dr. Paolo Venero Dottore Commercialista e Revisore Legale – ODCEC Torino
Vicepresidente Fondazione Piccatti-Milanese - ODCEC Torino
Docente a contratto presso il Dipartimento di Management di UniTO



- Il rischio è rappresentato da qualsiasi evento che possa compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali
- Il rischio è una componente insita in ciascuna iniziativa imprenditoriale, che comporterà quindi l'analisi di potenziali benefici e minacce

FOCUS

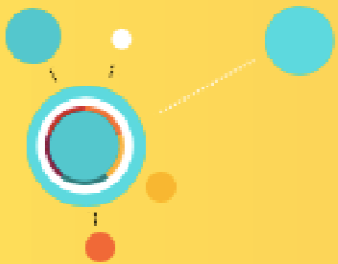


Il rischio è:

LA PROBABILITÀ CHE UN EVENTO SI VERIFICHI

MOLTIPLICATO

PER GLI EFFETTI CHE ESSO PRODURRÀ



La novità dei più recenti approcci sviluppati per il RM evidenziano soprattutto i potenziali benefici:



APPROCCIO ASSICURATIVO (RISCHI PURI) / VS OPERATIVO - VS FINANZIARIO - VS INTEGRATO



La gestione aziendale va considerata come un complesso di rischi di varia natura che necessitano di essere adeguatamente vigilati e fronteggiati per la tutela della continuità aziendale, l'organo gestorio deve dotare l'azienda di adeguate soluzioni per fronteggiare questi fenomeni centrali per le sorti dell'azienda:

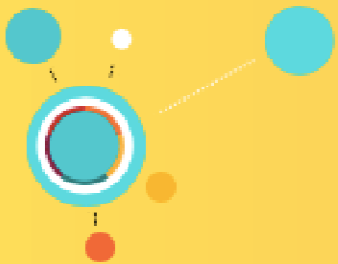


LA DIREZIONE MANAGERIALE DELL'IMPRESA PUÒ QUINDI ESSERE CONSIDERATA COME UN SISTEMA INTEGRATO DI GESTIONE DEI RISCHI (ERM)

In sintesi la gestione deve essere considerata come un quadro coerente di analisi, interpretazione e prevenzione, al fine di ricondurre anche il sistema dei rischi ad un sistema che deve essere interpretato per mitigare l'impatto, sulla base del principio :



ORGANIZZAZIONE PER LA PREVENZIONE



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.

INDIVIDUARE VALUTARE GESTIRE IL RISCHIO

identificare i fattori di rischio cui l'impresa è soggetta

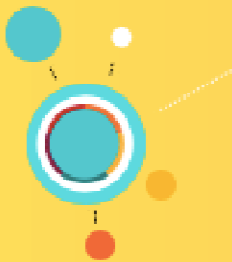
valutare la probabilità di esposizione al rischio

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;

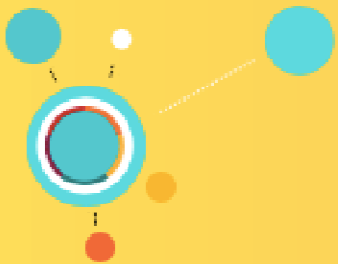
Determinare i rischi residui



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.



Parlare di sistema dei rischi significa dunque possedere una «mappa» dei rischi, costruita secondo logica e metodo, per fini di prevenzione e decisionali.

Le diverse categorie di rischi individuabili sono principalmente riconducibili a:

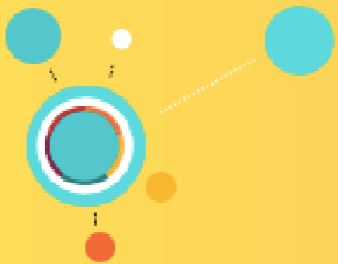
➤ **Rischi di mercato:** derivanti da condizioni esterne (negative) dei mercati di riferimento, con maggiore incidenza, quanto più diversificati e volatili sono i mercati in cui l'impresa opera:

- nei mercati finanziari;
- nei mercati di approvvigionamento;
- nei mercati di vendita;
- nei mercati del lavoro;
- declassamento del Paese nei *rating* internazionali.



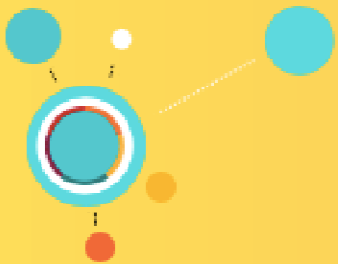
➤ **Rischi ambientali:** derivanti da vari fenomeni il più delle volte difficilmente controllabili:

- . gravi fenomeni ambientali;
- . inquinamento;
- . instabilità socio-politica dei paesi strategicamente importanti per l'impresa;
- . obsolescenza tecnologica;
- . inasprimenti normativi;



➤ **Rischi reputazionali:** derivanti da un'esposizione dell'azienda alla diffusione di informazioni lesive della propria immagine:

- . divulgazione di notizie dannose o calunniose;
- . reclami alla clientela;
- . danni da prodotto;
- . contestazione di irregolarità a seguito di accertamenti amministrativi, tributari,
- . sanitari, di organismi di controllo (società di revisione, collegio sindacale);
- . misure interdittive, pubblicazione di sentenze di condanna a carico della società o
- . dei suoi soggetti apicali;
- . declassamento dell'azienda nei sistemi di valutazione e di rating esterni.



➤ **Rischi strategici:** sono quei rischi che potrebbero minacciare l'attuale posizione competitiva ed il conseguimento degli obiettivi strategici dell'azienda. Possono in particolare essere legati a:

- . variabili macro- economiche e rischio Paese
- . sistema economico e finanziario,
- . iniziative messe in atto da clienti e fornitori,
- . evoluzione dello scenario normativo,
- . evoluzione della tecnologia e ridotto tasso di innovazione di prodotto e di processo.
- . scarsità di risorse interne esclusive e non appropriabili da parte di imprese concorrenti;
- . concorrenza di rilevanti fornitori e di rilevanti clienti;



➤ **Rischi organizzativi:** derivanti da errori nella progettazione e nell'attuazione della macrostruttura aziendale:

- gravi deficienze nell'implementazione dei meccanismi organizzativi atti al corretto funzionamento della struttura quali sistemi retributivi, incentivanti, formazione, processi di delega e attribuzione poteri, sistemi di pianificazione e controllo, sistemi informativi etc.;
- inesperienza ed incapacità del management e del personale rispetto ai ruoli assegnati;
- una non sufficiente attività di formazione;
- carenze nel recepimento della normativa esterna e nella regolamentazione interna.

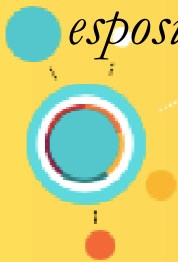
• **Rischi operativi e/o di compliance:** sono i rischi di perdite insiti nell'operatività aziendale, derivanti da:

- errori umani;
- dal non corretto funzionamento dei processi interni e dei sistemi;
- da comportamenti non leciti connessi a condotte fraudolente di manager, di dipendenti o di esterni;
- rischi di natura legale; inadeguati comportamenti nelle condotte con clienti e fornitori e stakeholder in genere; ecc..

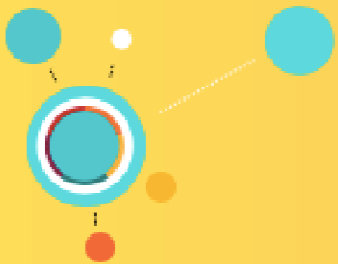
➤ **Rischi finanziari:** rappresentano la categoria di rischi immediatamente percepita dalle imprese, anche grazie alla sempre crescente attenzione e sensibilità attribuita dalla normativa di Basilea e dalla implementazione degli IAS, nonché dalle richieste di informativa aggiuntiva da fornire nei bilanci avanzate dalla normativa civilistica nazionale. I rischi finanziari comprendono:

- . il rischio di liquidità;
- . il rischio di credito;

[i.e.: gestione della liquidità con elevati profili speculativi; operazioni di finanza strutturata - derivata, swap, prodotti innovativi-; elevato leverage nella struttura dei finanziamenti, con forte esposizione all'indebitamento; rilascio di garanzie reali e di firma]



- . i rischi di mercato;
 - . il rischio di politiche di investimento irragionevoli;
 - . il rischio di rigidità degli investimenti;
 - . irregolarità del *cash flow*;
 - . accelerazione del processo di crescita dell'impresa, con forte anticipazione degli impieghi sulle entrate;
 - . esportazioni in paesi a forte instabilità monetaria, con l'accentuazione di eventuali approvvigionamenti in paesi aventi diversa valuta.
- **Rischi reato:** connessi con il d.lgs. 231/2001, imponendo una responsabilità sanzionatoria anche delle persone giuridiche e non solo personale dei soggetti che commettono reati.





CON IL D.LGS. 14/2019 ANCHE L'EMERSIONE DELLA CRISI AZIENDALE RIENTRA FRA I COSIDDETTI RISCHI D'IMPRESA.

In definitiva, l'individuazione di un sistema di rischi porta alla consapevolezza dei responsabili apicali circa la gravità dei fenomeni che potenzialmente minacciano la sopravvivenza dell'azienda che, impone un quadro rappresentativo organico ed ordinato tale da consentire l'elaborazione di un adeguato sistema per fronteggiare e mitigare i rischi attuali e potenziali che caratterizzano la gestione aziendale.



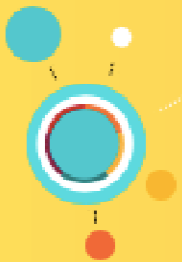
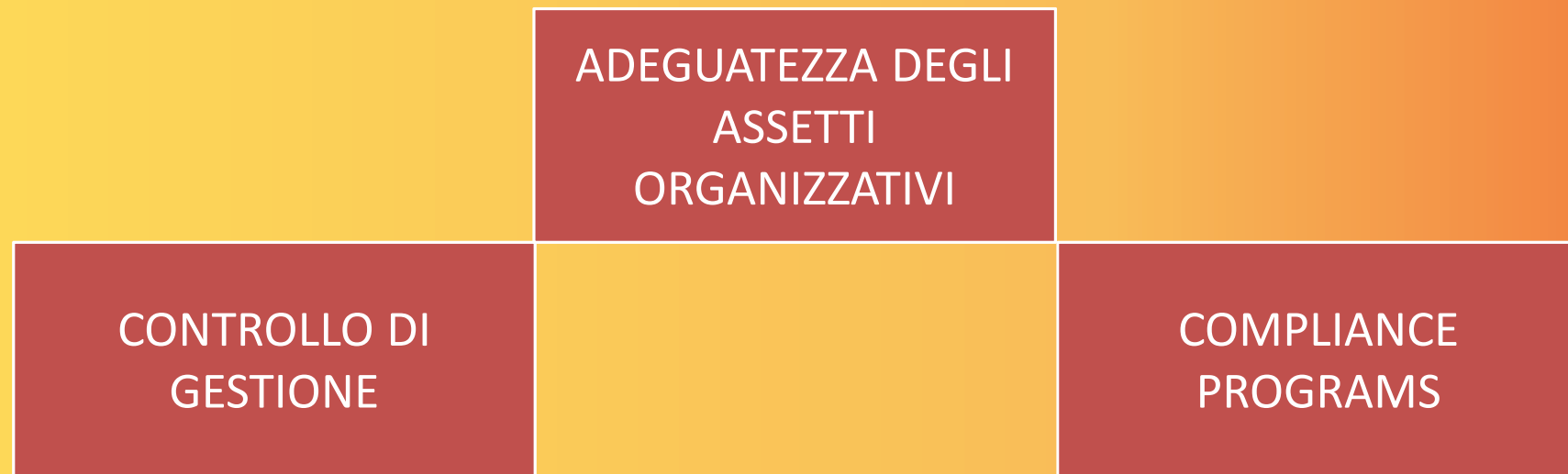
Tra gli **elementi chiave per l'approccio al rischio nella gestione dell'impresa** si rinvengono gli **adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, che hanno come fulcro il sistema i flussi informativi ed il controllo interno**, in quanto snodo cruciale dell'articolazione del potere di impresa e delle regole di responsabilità.

La crisi, quale elemento di *risk governance* si inserisce nella cultura del rischio che presuppone l'acquisizione di una capacità di valutare come lo stesso si inserisce/reagisce nelle scelte decisionali/strategiche ed operative.



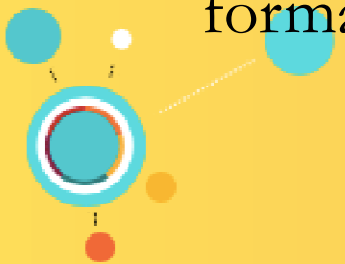
ELEMENTI PER L'APPROCCIO AL RISCHIO.

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



➔ Per quanto concerne il **concetto di assetto organizzativo**, deve intendersi l'insieme delle regole e delle procedure finalizzate a garantire la corretta attribuzione del potere decisionale in relazione alle capacità e responsabilità dei singoli soggetti.

➔ L'**assetto amministrativo e contabile** riguarda, invece, la rilevazione contabile completa, tempestiva e attendibile (*data quality*), la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e la salvaguardia del patrimonio aziendale, nonché di dati attendibili per la formazione dei report periodici e del bilancio annuale.



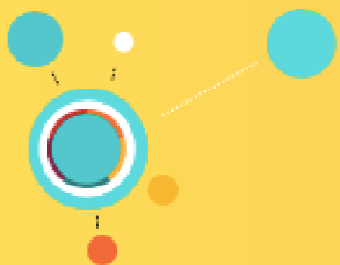
FOCUS

Come detto il D.L. 23/2020 (Decreto Liquidità) ha previsto il differimento dell'entrata in vigore del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza al 01/09/2021, ma



L' EMERGENZA COVID-19 VA COLTA COME UNA SORTA DI STRESS TEST, ANCHE PREORDINATO AL PROSSIMO APPROCCIO AL CODICE DELLA CRISI L'IMPATTO DI COVID-19 SULLE NOSTRE IMPRESE È INFATTI TUTT'ALTRO CHE TEMPORANEO

La gestione del rischio COVID -19 , inizialmente percepita come una questione sociale, di cui per la coscienza popolare si sarebbe occupato lo Stato, ha **via via** portato ogni organizzazione -e soprattutto le imprese- a chiedersi come **impatterà** Covid-19 sulle strategie d'impresa e, sulla loro stessa sopravvivenza!



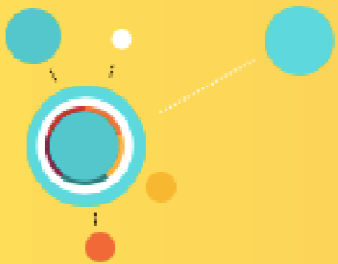
Ecco che l' Enterprise Risk Management (ERM) nel suo più ampio significato, non solo in termine di Valutazione dei Rischi in ambito salute e sicurezza dei lavoratori, assume oggi un significato rilevante. Com'è noto, per misurare un rischio è necessario disporre di dati, analizzare processi, formulare criteri di valutazione e di accettabilità, definire le misure per contenere e/o eliminare il rischio stesso, darne attuazione e vigilare costantemente sui comportamenti.



COVID-19, IN UN CERTO SENSO, RAPPRESENTA UN' OPPORTUNITÀ DI RIFLESSIONE SU QUANTA POCA ATTENZIONE SPESSO GODA L' ANALISI DEL RISCHIO MANAGERIALE (ERM) E QUANTO ESSA SIA NECESSARIA.



LA PREVENZIONE E L' ANALISI DEI RISCHI DOVREBBERO FAR PARTE DI OGNI STRATEGIA D' IMPRESA, VI SONO MOLTE TECNICHE, VECCHIE ANCHE DI MIGLIAIA D' ANNI, CHE CI SUPPORTANO IN QUESTO.



Come immaginiamo il futuro della nostra azienda dopo l'uragano Covid-19 ?

I comportamenti dei nostri clienti cambieranno ?

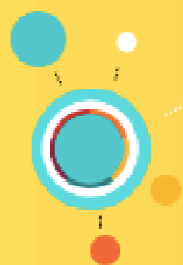


COVID-19 IMPATTA ED IMPATTERÀ SUL SOCIALE, QUINDI DIRETTAMENTE ED INDIRETTAMENTE SUI CONSUMI, DI RIFLESSO SULLE PRODUZIONI E SULLE MATERIE PRIME.

Quanto cambierà la nostra catena di valore ?

Quanto la nostra azienda sarà sostenibile ?

Le valutazioni dei rischi dovrebbero suggerire dei piani d'azione ed investimenti finalizzati ad evitare nuovi effetti insostenibili ed accettabili.

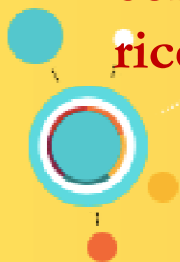


Ecco che il *risk management*, insieme all'innovazione e alla tecnologia ci possono aiutare in questo difficile compito, moltiplicando le nostre energie e supportandoci nella revisione delle politiche aziendali di sviluppo strategico e sostenibile.

FOCUS

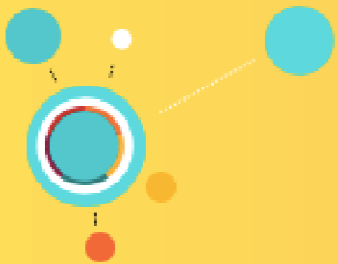
Secondo un recente rapporto di **Cerved**, che ha analizzato i bilanci (del 2018) di 720 mila società di capitali (che generano un valore aggiunto pari a un terzo del Pil italiano), **le imprese italiane potrebbero perdere tra i 270 e i 650 miliardi di fatturato nel biennio 2020-21, a seconda della durata dell'epidemia e della velocità di reazione del nostro sistema.** Cerved ha elaborato due scenari: uno più "cauto", secondo il quale l'emergenza sanitaria durerebbe fino a giugno e sarebbero necessari due mesi per tornare a una situazione di normalità; l'altro "pessimistico", secondo il quale l'emergenza durerebbe fino alla fine del 2020.

In ogni caso, **la contrazione sarebbe particolarmente violenta nell'anno in corso, con conseguenze senza precedenti per alcuni settori, come le strutture ricettive, il *retail* e le filiere del settore *automotive*.**



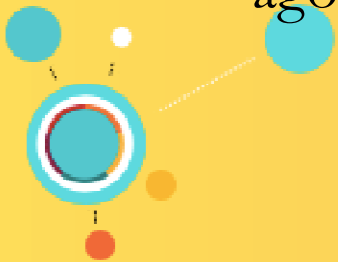
Da uno studio del **CNDCEC** effettuato su dati ISTAT si ipotizza una contrazione del PIL nell'ordine del 60-70% nel periodo di blocco, ossia tra 85 e 100 miliardi per ogni mese di durata del "**lockdown**", tenuto conto che anche molte delle attività economiche consentite sono comunque attualmente penalizzate sul lato dei consumi e della domanda.

Secondo invece una simulazione eseguita da Modefinance, agenzia di rating fintech nata da uno spin-off dell'Università di Trieste, **nello scenario più negativo il 65% delle aziende italiane sarebbe a rischio di default.**



Probabilmente è ancora presto per capire la reale portata che avrà il Coronavirus sulla nostra economia; allo stato attuale è difficile prevedere la durata della situazione emergenziale, ma ciò che appare sempre più chiaro è che stiamo vivendo uno dei più importanti – se non il più importante - *shock* che ha colpito il nostro sistema economico nel Dopoguerra.

Dunque, sebbene il recente differimento dell'entrata in vigore del Codice della Crisi d'Impresa ha temporaneamente sollevato molti imprenditori (e professionisti), preoccupati di non riuscire ad affrontare per tempo le segnalazioni che sarebbero arrivate ad agosto di quest'anno in caso di crisi, bisogna considerare:



- che **non** c'è stato alcun **alleggerimento degli obblighi già in vigore**, per i quali è necessario un **adempimento tempestivo**
- che **bisogna mettersi nelle condizioni di reagire** proattivamente alle tensioni che emergono a causa **dell'emergenza Covid-19**

*(si pensi alla generalizzata **crisi di liquidità** dovuta da un lato al **calo** - talvolta drastico – del fatturato, dall'altro agli **inadempimenti delle obbligazioni in essere**. I **mancati pagamenti** amplificano il **contagio finanziario** ad altre imprese, con un **effetto a catena** sull'intera economia, coinvolgendo anche i (pochi) settori non colpiti da questa crisi: ciò può portare in tempi rapidi **all'aumento dei crediti deteriorati**, estendendo **contagio anche al settore finanziario**).*



Ecco quindi la necessità per le società di dotarsi di



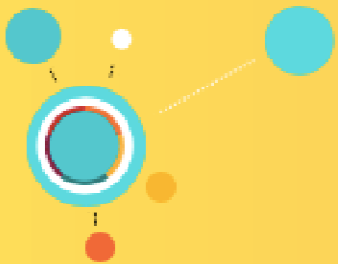
UN ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE

Il richiamo va:

1. alla necessità di reagire con provvedimenti e azioni proporzionate al momento tenendo conto che



L' EMERGENZA COVID-19 RAPPRESENTA UNA SORTA DI *STRESS TEST* -ANCHE- PREORDINATO AL PROSSIMO APPROCCIO AL CODICE DELLA CRISI

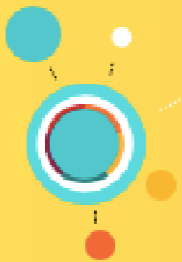


2. all'art. 2086 cod. civ. ed alle considerazioni sull'esigenza di arrivare preparati al debutto del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, momento in cui le disposizioni concorsuali saranno più severe e le regole per la gestione delle crisi d'impresa cambieranno in modo sostanziale.



Occorre quindi :

- stabilire l'insieme delle regole e delle procedure finalizzate a garantire la corretta attribuzione del potere decisionale, in relazione alle capacità e responsabilità dei singoli soggetti all'interno dell'impresa utili e funzionale a gestire il business aziendale.

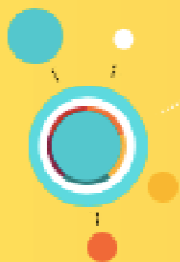


- definire un assetto amministrativo e contabile confacente alla situazione di ogni singola impresa, al fine della rilevazione contabile completa, tempestiva e attendibile dei fatti di gestione e la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione, la sostenibilità del debito e la salvaguardia del patrimonio aziendale, nonché di dati attendibili per la formazione del budget e del bilancio d'esercizio.

FOCUS

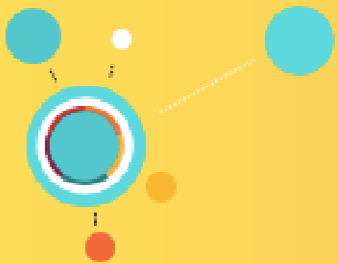
Le imprese che hanno ripreso l'attività dopo la chiusura a causa del *lockdown* si trovano a dover fronteggiare esigenze di liquidità sia per via dei debiti maturati, sia, in molti casi, per l'ulteriore liquidità richiesta per sostenere la gestione operativa nei prossimi mesi, a causa della probabile "ripartenza lenta".

Sul piano operativo, per quantificare la liquidità necessaria e, successivamente, assumere una decisione consapevole in merito all'eventuale ricorso ai prestiti di cui ai diversi Decreti organizzativi, è quindi **necessario rivedere il budget 2020 e le previsioni di tesoreria per i prossimi mesi.**



In questo contesto il **ruolo ed i rischi del sistema bancario** sono cruciali:

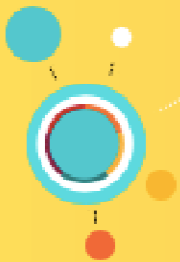
- il rischio di accordare il credito a imprese già oggi potenzialmente soggette a rischio di insolvenza, ancor più nel caso si verificasse uno scenario di prolungato lockdown e blocco delle attività commerciali;
- rischio di incapacità di adempiere regolarmente alle proprie obbligazioni da parte delle imprese (scenario oggi);



- rischio che i crediti accordati alle imprese siano soggetti, in caso di futuro fallimento delle imprese affidate, alla revocatoria fallimentare, con ricadute in ambito di responsabilità penale (bancarotta e concorso abusivo del credito).

È quindi auspicabile un intervento pubblico su un duplice fronte:

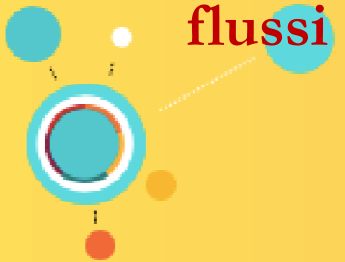
- a) da un lato per limitare tali rischi, onde consentire agli istituti di credito di dare credito alle imprese - in questo momento di eccezionale gravità - senza paure di sanzioni penali o altro -;
- b) dall'altro immettendo liquidità nel sistema economico, attraverso le banche stesse, anche con la ricapitalizzazione di quelle che si troveranno in difficoltà, ma con l'obbligo di concedere gli affidamenti alle imprese per la riparte



Discorrendo in questi giorni con molti imprenditori e professionisti si ha un po' l'impressione che il cd **Decreto Liquidità assomigli più ad una manovra a carico dalle imprese che dallo Stato**, perché le imprese devono indebitarsi per avere liquidità.

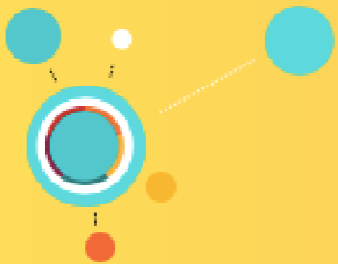
Ma abbiamo visto che la necessità di finanza deriva nella più parte dei casi da assenza , o comunque carenza, di fatturato e cash - flow

La mia opinione è che nel quadro delineato si avrà **l'effetto, sul medio termine, di generare una bolla che sgonfiandosi, quando bisognerà restituire il denaro, farà emergere -in molti casi- l'insufficienza dei flussi di cassa liberi per ripagare i debiti.**



Un'impresa seria che ha debiti pregressi, perché ha continuato a pagare forniture, affitti, macchinari anche senza produrre ed è ferma da un mese con mancati introiti e già navigava in uno scenario mondiale generale certamente non roseo, ora dovrà spendere più di prima per ripartire, e si ritrova, per rimettersi sul mercato, a indebitarsi.

Debito che poi dovrà restituire massimo entro 6 anni. Il tutto in un contesto di sfiducia e paura generale, in cui scende la propensione agli acquisti e ai consumi.



In merito uno dei punti qualificanti del recentissimo **Decreto Rilancio** è la previsione di un **contributo a fondo perduto**, a favore di imprese) e professionisti colpiti dall'emergenza COVID-19 che **verrà erogato previa presentazione di istanza telematica all'Agenzia delle Entrate**.

Si tratta di una somma una tantum che viene **riconosciuta in presenza di un calo del fatturato o dei corrispettivi in aprile 2020 superiore di 1/3 rispetto allo stesso mese del 2019**. Quindi, se nel mese di aprile 2019 il contribuente ha fatturato 3.000 euro, il beneficio spetta se il fatturato nel mese di aprile 2020 è minore di 2.000 euro.



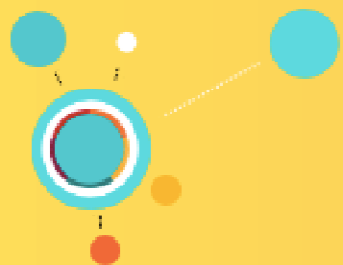
Il contributo spetta a condizione che il contribuente non abbia diritto alla percezione di alcune delle indennità previste dal Decreto Cura Italia (**DL 18/2020**).

L'estrema gravità della situazione attuale dovrebbe far propendere il governo verso strumenti più radicali ma al tempo stesso ponderati, efficaci nel valorizzare le imprese erogando maggiormente denaro a fondo perduto, come stanno facendo Germania e Usa.

SIAMO DI FRONTE AD UN CAMBIAMENTO EPOCALE



Che, pur nella difficoltà, può rappresentare un momento di crescita molto importante **per il professionista**, il quale è chiamato a riappropriarsi del proprio ruolo di **consulente aziendale**.



Entreranno concretamente nel merito di questi argomenti:



➤ **ELENA VAUDANO**

Illustrando le azioni e la documentazione propedeutica alla gestione dei cash flow e della tesoreria aziendale anche in relazione alla formazione del Bilancio 2019, e fornendo utili simulazioni;

➤ **MICHELA BOIDI**

Esponendo il ruolo degli assetti organizzativi e amministrativi nella gestione dell'impresa e dell'emergenza Covid-19 ;

➤ **LUCA PIOVANO**

Proponendo pratiche *check list* e line guida per un *soft assessment* in tempi di crisi da COVID-19.

