

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Contabilità e Bilancio

## **IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO NEI BILANCI DELLE IMPRESE**

Relatore

Prof. Gianluca Musco

Candidato

Francesca Frongillo

Matr. 225431

Anno Accademico 2019-2020  
Luglio 2020



*A voi.*

*F. M. G.*

*T. R.*

*P.*



# INDICE

INTRODUZIONE.....	8
-------------------	---

## CAPITOLO 1 - IL RISCHIO

1.1	DEFINIZIONE DI RISCHIO .....	10
1.2	VALUTAZIONE DEL RISCHIO D'IMPRESA .....	16
1.3	BILANCIO E RELAZIONE SULLA GESTIONE .....	23

## CAPITOLO 2 – EFFETTI E GESTIONE DEL RISCHIO

2.1	EFFETTI DEL RISCHIO E CRISI D'IMPRESA .....	35
2.1.1	Responsabilità dell'imprenditore .....	38
2.1.2	Responsabilità degli amministratori .....	42
2.2	RISK MANAGEMENT .....	46
2.2.1	Enterprise Risk Management .....	52

## CAPITOLO 3 – MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO IN BILANCIO

3.1	MANIFESTAZIONI E CLASSIFICAZIONE DEI RISCHI.....	55
3.2	PASSIVITA' E PERDITE POTENZIALI .....	63
3.2.1	Iscrizione in bilancio .....	69
	CONCLUSIONE .....	71
	BIBLIOGRAFIA .....	74



## INTRODUZIONE

Il cigno nero ha il potere di sconvolgere totalmente la stabilità di un sistema, di un'entità, di una singola unità. Si manifesta imprevedibilmente ed incarna eventi e circostanze, raramente affrontati in precedenza, per i quali, a posteriori, sembra facile trovarne la risoluzione. Nassim Nicholas Taleb ha racchiuso in una frase del suo libro, "The Black Swan", le tappe percorse dall'elaborato: *"Il Cigno nero è un evento che possiede le tre caratteristiche seguenti. In primo luogo, è un evento isolato, che non rientra nel campo delle normali aspettative, poiché niente nel passato può indicare in modo plausibile la sua possibilità. In secondo luogo, ha un impatto enorme. In terzo luogo, nonostante il suo carattere di evento isolato, la natura umana ci spinge a elaborare a posteriori giustificazioni della sua comparsa, per renderlo spiegabile e prevedibile"*.

Il rischio ha un'accezione molto ampia per essere descritta in poche pagine e, soprattutto, è riferibile ad un vasto numero di situazioni. Tale elaborato ha, dunque, lo scopo di ridurre il cerchio, riferendosi al rischio fronteggiato dalle imprese nello svolgimento dell'attività economica e a come, tali imprese, si impegnano ad oggi nel trattamento del rischio in bilancio.

I documenti di bilancio, la normativa, sono in continuo aggiornamento per garantire a tutti i soggetti portatori di interesse la correttezza e la chiarezza nel trattamento del rischio. A tal proposito, negli ultimi anni sono state introdotte nuove disposizioni riguardanti la Relazione sulla gestione, in merito ai principali rischi ed incertezze cui una società è esposta, e il regolamento in materia di valutazione e iscrizione in bilancio delle passività potenziali.

Dopo un'attenta analisi effettuata sulla definizione di rischio, nel capitolo 1, in un'accezione particolare per la quale lo stesso può ravvisarsi sia in fatti noti conosciuti o sconosciuti che in fatti ignoti sconosciuti, e, successivamente, sugli stretti legami che lo stesso ha con il rendimento finanziario all'interno dell'impresa e del mercato, si entra in merito alla valutazione del rischio in bilancio dove gli Accordi di Basilea e i Principi Contabili internazionali assicurano una più efficace ed efficiente preparazione alla

difesa nei confronti del rischio stesso. A questo, si aggiunge l'argomentazione in materia di redazione della Relazione sulla gestione con l'esplicita indicazione del percorso logico da seguire e della tipologia di informazioni qualitative e quantitative da inserire all'interno del documento.

Conseguentemente, il capitolo 2 apre le porte a tutti gli effetti provocati dai rischi su una società e, in particolare, alla crisi d'impresa che fa sorgere le attuali responsabilità in capo ad amministratori ed imprenditori ai sensi del Nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Si rende fondamentale a questo punto comprendere come effettuare una proficua e capace gestione dei rischi, attraverso la normativa ISO 31000 in materia di Risk management. Vengono, quindi, analizzate tutte le fasi di tale procedura, dall'identificazione dei rischi al monitoraggio, e si introduce l'Enterprise Risk Management, il modello integrato che è inteso a comprendere tutti i rischi a livello aziendale.

L'ultimo tratto di questo percorso, il Capitolo 3, è costituito dalla manifestazione del rischio in bilancio e dalla classificazione dei diversi tipi di rischio sulla base della loro natura, del loro legame con l'andamento del ciclo economico, e degli effetti che essi generano sull'impresa. Il pezzo forte della collezione viene presentato alla fine dell'elaborato e riguarda la valutazione e il trattamento in bilancio delle passività e delle perdite potenziali ed in particolare si propone un'interessante trattazione sulle passività probabili, possibili e remote la cui profonda comprensione porta ad una perfetta redazione del bilancio di esercizio.

## IL RISCHIO

### 1.1 DEFINIZIONE DI RISCHIO

“There ain’t no such thing as a free lunch”. TANSTAAFL. Ovvero: non esistono pasti gratis. In economia questa frase viene utilizzata per riferirsi al costo-opportunità, in quanto ogni attività contiene dentro di sé dei rischi, seppur nascosti. Il rischio è ovunque, dietro ogni azione, dietro ogni scelta, persino dietro ciò che apparentemente sembra esserne privo.

Da dizionario sappiamo che il rischio viene definito come l’eventualità di subire un danno che può derivare potenzialmente dalla scelta di compiere un’azione, e che il danno può essere un evento indesiderato o una perdita. L’errore più grande che può essere commesso da un soggetto, esponendolo in tal modo al rischio, è quello di considerare solo le opportunità che possono derivare da una determinata azione senza adeguatamente valutare la presenza di un rischio. Positivo non sarebbe neanche l’opposto però, ovvero, prendere in considerazione solo i rischi derivanti da una scelta senza valutare le opportunità che essa comprende. La prospettiva dalla quale guardiamo la realtà dipende dalla nostra attitudine nell’affrontare la vita: l’ottimismo o il pessimismo e in altri casi dipende dalla nostra propensione al rischio: risk oriented or not risk oriented. In ogni caso non saranno solo queste visioni ad inficiare sulla modalità di lettura di una determinata fattispecie, essa non sarà mai del tutto completa in quanto a condannarla sarà la serie di informazioni necessarie a descrivere il fenomeno in questione di cui il soggetto interessato non potrà venire a conoscenza.

Del resto, esistono dei limiti alla conoscenza che impediscono al soggetto di ricoprire i buchi dell'ignoto. A proposito di ciò Ronald Rumsfeld, un politico e diplomatico statunitense, aveva affermato: *“trovo sempre interessanti le notizie di cose che non sono avvenute perché, come sappiamo, vi sono fatti noti conosciuti. Ci sono cose che sappiamo di sapere. Ma sappiamo anche che ci sono fatti noti sconosciuti. Inoltre, sappiamo che ci sono cose che non sappiamo. Ma ci sono anche fatti ignoti sconosciuti che sono le cose che non sappiamo di non sapere.”*<sup>1</sup>

I fatti noti conosciuti sono quelli che sono noti non solo a noi stessi ma anche agli altri e sono quelli che non creano problemi perché permettono al soggetto di conoscere tutte le informazioni sufficienti per poter prevedere un rischio. L'ostacolo o, rimanendo in tema, il rischio relativo è quello di ritenere noti fatti che non lo sono, oppure, trarre convinzioni che derivano dall'errata consapevolezza della conoscenza che si ha di quei fatti. Quindi, come si può notare, anche in un'ottica in cui sembra di poter prevedere ogni rischio, it is just behind the corner.

I fatti ignoti sconosciuti sono quelli più pericolosi perché si configura la situazione in cui non sappiamo di non sapere e ci esponiamo al rischio che deriva dal non considerare che ci possa essere un rischio dietro una determinata situazione. Questi fatti potrebbero però essere noti ad altri e entrando in contatto con loro potremmo trarne beneficio. In questa categoria di fatti rientrano i cosiddetti Black Swan, ovvero cigni neri, che rappresentano avvenimenti rari e imprevedibili che hanno effetti rilevanti e che, a posteriori vengono razionalizzati

---

<sup>1</sup> Dichiarazione che Ronald Rumsfeld fece il 12 febbraio 2002 ai giornalisti che chiedevano conto della mancanza di evidenze circa il possesso di armi di distruzione di massa da parte del governo iracheno.

in modo inadeguato e giudicati prevedibili, in quanto la mente umana tende a trovare spiegazioni semplicistiche a tali eventi.<sup>2</sup>

I fatti noti sconosciuti rappresentano la situazione in cui il soggetto ha tutte le informazioni a disposizione e tutti gli strumenti necessari per la valutazione e il conseguente trattamento del rischio ma è incapace di considerare tali informazioni come importanti. Di conseguenza, il mancato utilizzo di questi fatti fa sì che si ravvisi una circostanza rischiosa al 99%. L'1% è rappresentato dal cosiddetto “near-mess”, ovvero un evento che avrebbe potuto causare un danno ma solo per puro caso non l'ha prodotto. Per cui è possibile affermare che i near-mess sono degli indicatori di rischio.

Il rischio, però, non ha solo un'accezione negativa, ciò è dimostrato da quanto scrive Ulisse Gobbi, un noto economista italiano: *“Un'eventualità può essere economicamente favorevole o sfavorevole per una persona a seconda che la renda più o meno dotata di mezzi per la sua vita: è indifferente se non ha nè l'uno nè l'altro effetto. La parola rischio si usa talora nel senso di un'eventualità che abbia conseguenze economiche, buone o cattive: più di frequente nel senso di un'eventualità economicamente sfavorevole.”*<sup>3</sup>

Nella prospettiva economica gli eventi aleatori possono generare anche delle opportunità, quindi possono avere anche delle “conseguenze buone”; tutto è nelle mani di chi, a capo di un'azienda, ha il dovere di minimizzare al massimo la rischiosità di un determinato evento e allo stesso tempo trarne le maggiori potenzialità. Agendo strategicamente il rischio potrebbe diventare un fenomeno che può essere gestito e che può portare all'accrescimento del valore dell'azienda.

---

<sup>2</sup> Taleb N.N., La teoria del cigno nero sviluppata nel libro “The Black Swan”, Random House, Stati Uniti, 2007.

<sup>3</sup> Gobbi U. “Trattato di economia”, Società Editrice Libreria, Milano, 1919.

Prendendo spunto da quanto detto, andiamo ad analizzare la presenza del rischio all'interno delle imprese.

Più che di presenza, si potrebbe parlare di impossibile assenza dello stesso all'interno di un'azienda in quanto è impossibile pensare di potere gestire l'attività aziendale senza doversi preoccupare di fenomeni imprevedibili che possono potenzialmente verificarsi in ogni momento della vita dell'azienda.

*“I rischi aziendali sono di varia natura e hanno impatto differente sullo stato di salute dell'impresa. Essi possono essere definiti come l'insieme dei possibili effetti positivi (opportunità o upside risk) e negativi (minacce o downside risk) di un evento inaspettato sulla situazione economica, finanziaria, patrimoniale e sull'immagine dell'impresa”*<sup>4</sup>. Conseguentemente è logico affermare che il rischio è quel fattore che modifica i risultati aziendali andando a condizionare la performance dell'azienda che può essere negativa o positiva andandone così ad influenzare anche la mission della stessa.

L'impossibilità dell'assenza del rischio è confermata anche dal fatto che quest'ultimo è fortemente legato al rendimento. Ciò significa che se il rischio è nullo anche il rendimento lo è; infatti, che rendimento potrebbe mai ottenere un investitore se investisse il proprio capitale ad un tasso privo di rischio? Nessuno, in quanto avrebbe la certezza che il capitale prestato gli sarà restituito senza rischio di insolvenza da parte dell'impresa debitrice. Siccome questa fattispecie è impossibile che si ravvisi, è noto che l'investitore è disposto a prestare una data somma di denaro solo a fronte di un rendimento che può guadagnare dall'investimento e quindi da quanto gli viene corrisposto dall'impresa. L'impresa, a sua volta, ha bisogno del denaro di terzi per finanziare la propria attività e il proprio core business, i cosiddetti debiti di finanziamento;

---

<sup>4</sup> Nizzola M. “Scelte strategiche e rischio d'impresa”, Fisco e Tasse, Bologna, 2015.

di conseguenza non è possibile riscontrare l'assenza del rischio nell'attività aziendale in quanto questo è la conditio sine qua non dell'esistenza dell'impresa stessa.

La stretta relazione tra rischio e rendimento è stata dimostrata da William Sharpe<sup>5</sup>, con quello che nell'economia finanziaria è chiamato Capital Asset Pricing Model (CAPM).

Questo è un modello di equilibrio dei mercati finanziari che stabilisce la relazione tra il rendimento di un titolo e la sua rischiosità, misurata tramite un fattore di rischio chiamato Beta.

*“Ipotezzando un quadro semplificato in cui non esistono tasse e costi di transizione e in cui gli investitori hanno sia lo stesso orizzonte temporale per gli investimenti che le stesse identiche opinioni sui rendimenti attesi e sulla rischiosità, il portafoglio di mercato sarà quello efficiente.*

*In tal modo, investendo in un titolo, si incontrano due tipi di rischi:*

- *Il rischio diversificabile, ovvero il tipo di rischio che può essere eliminato investendo in un portafoglio di attività finanziarie;*
- *Il rischio sistematico, o rischio di mercato, cioè il tipo di rischio implicito nell'investimento di una specifica attività finanziaria, non eliminabile attraverso la diversificazione.*

*Il CAPM permette, quindi, di trovare il rendimento atteso di un titolo come la somma tra il tasso risk-free ( $r_f$ ) e un premio di rischio che esprima il rischio non diversificabile. Il premio dipenderà da un coefficiente Beta che misura la*

---

<sup>5</sup> William Sharpe è un economista statunitense, vincitore, insieme a Harry Markowitz e Merton Miller, del premio Nobel per l'economia nel 1990.

*reattività del rendimento di un titolo ( $r_i$ ) ai movimenti del mercato ( $r_m$ ). Tanto maggiore è il Beta, tanto maggiore sarà il rendimento atteso dell'attività perché possiede un maggior grado di rischio non diversificabile.*

*Da ciò si può dedurre che un investitore esigerà un rendimento atteso più elevato per detenere un'attività finanziaria più rischiosa”<sup>6</sup>.*

$$\text{Beta} = \frac{\text{Covarianza } (r_i, r_m)}{\text{Varianza } (r_m)}$$

- Se  $\text{Beta} < 0$  il prezzo del titolo si muove in direzione opposta rispetto al mercato;
- Se  $\text{Beta} > 1$  le oscillazioni del prezzo sono superiori a quelle del mercato;
- Se  $0 < \text{Beta} < 1$  le oscillazioni del prezzo del titolo sono inferiori a quelle del mercato.

Il rendimento atteso sarà:  $E(r_i) = r_f + \beta \times (r_m - r_f)$

In conclusione, è possibile affermare che il rischio è sempre presente sia per la sua impossibile assenza, sia per la sua importanza. È l'uomo, che deve effettuare una corretta valutazione dello stesso per poterlo gestire nel modo migliore affinché questi non pregiudichi il raggiungimento degli obiettivi strategici, operativi e finanziari prefissati dall'azienda.

---

<sup>6</sup> Estratto da Borsa Italiana, “*Capital Asset Pricing Model (CAPM)*”, FTA Online News, Milano, 2009.

### 1.2 VALUTAZIONE DEL RISCHIO D'IMPRESA

La valutazione del rischio è un processo di identificazione, analisi e misurazione dei rischi che si incontrano all'interno dell'azienda o che si riscontrano all'esterno.

I fattori che possono rappresentare elementi di rischio che sono interni all'impresa, sono più facilmente identificabili e riconoscibili in quanto derivano direttamente dalla struttura e dalla gestione interna dell'istituzione.

I fattori esterni, invece, necessitano di essere ravvisati e ricercati nel rapporto che l'impresa ha con l'ambiente esterno.

I rischi interni con cui l'azienda dovrà fare i conti possono essere riscontrati all'interno dei processi aziendali che sono la base su cui si fonda l'attività d'impresa. Essendo processi che avvengono a livello direzionale, gestionale e operativo, i rischi che si possono incontrare sono di natura diversa; l'analisi di tali processi permette di individuare i possibili eventi aleatori e i loro conseguenti impatti allo scopo di intervenire tempestivamente con azioni di risanamento o risoluzione per porre fine ad eventuali conseguenze dannose per l'attività aziendale e per la struttura operativa e direzionale del complesso stesso.

I fattori esterni possono essere molteplici, ma quelli che racchiudono, per grandi linee, tutte le possibili manifestazioni di eventi aleatori possono essere rappresentati in macrocategorie. In primis vi sono i fattori riscontrabili nell'ambiente esterno inteso come mercato di riferimento, ovvero il mercato in cui opera l'impresa. Qui, l'impresa è influenzata da occasioni o minacce che possono determinare o condizionare la mission aziendale anche in maniera irreversibile. Inoltre, per potersi sostenere, l'impresa ha necessariamente bisogno di rivolgersi al mercato finanziario, un altro luogo, fisico o virtuale, in

cui l'impresa può incontrare dei rischi. Questi possono derivare dalle fluttuazioni dei tassi di interesse, dei tassi di cambio e di conseguenza dal rischio di insolvenza di una molteplicità di imprese. Le altre due categorie di fattori esterni sono quelle derivanti dall'ambiente, in qualità di calamità naturali che possono provocare l'interruzione dell'attività aziendale; e i fattori politici che possono derivare da normative e regolamenti che vengono adottati dal paese in cui l'impresa opera.

A queste categorie è possibile aggiungere anche quella in riferimento a fattori sociali derivanti da valori etici e morali o più strettamente inerenti allo stile di vita dei clienti e al suo repentino cambiamento, alle preferenze e agli interessi degli stessi, nonché quella in riferimento alla sostenibilità ambientale.

Per la sua valutazione, il rischio d'impresa si può scomporre in relazione al grado di ampiezza delle sue manifestazioni ed è quindi possibile distinguere tra: il rischio che grava sulla gestione complessiva dell'impresa; il rischio legato al comportamento dei soggetti all'interno della stessa e degli atti da essi compiuti nell'esercizio dell'attività; oppure, il rischio connesso a circostanze specifiche nelle quali l'imprenditore si può ritrovare e da cui possono derivare particolari forme di responsabilità.

Il tema della valutazione del rischio d'impresa ha subito una forte trasformazione tra gli anni 2003-2004 la quale ha interessato i mercati finanziari nazionali ed internazionali. Quest'onda di cambiamenti è stata portata da due importanti avvenimenti: l'entrata in vigore del Nuovo Accordo di Basilea II<sup>7</sup> e l'introduzione dei Nuovi principi Contabili Internazionali. A tal proposito, il recepimento dell'Accordo di Basilea II è la sintesi di una vera e propria rivoluzione

---

<sup>7</sup> Gli Accordi di Basilea sui requisiti patrimoniali delle banche sono il risultato del lavoro del Comitato di Basilea, che opera all'interno della Banca dei Regolamenti internazionali, istituito dai governatori delle Banche centrali dei dieci paesi più industrializzati (G10) alla fine del 1974 per promuovere la cooperazione fra le banche centrali ed altre agenzie equivalenti allo scopo di perseguire la stabilità monetaria e finanziaria tra i paesi aderenti.

finanziaria, in quanto va a modificare i principi base che hanno regolato e regolano il rapporto attuale tra banca e impresa.

*“Il Nuovo Accordo sul Capitale, noto come Basilea II<sup>8</sup>, è stato introdotto per risolvere una serie di problemi di inadeguatezza legati alla precedente regolamentazione sul capitale minimo delle banche (Basilea I). L’Accordo sul Capitale del 1988, infatti, non considerava il diverso grado di rischio associato:*

- *Al merito creditizio delle diverse imprese private, che venivano pesate tutte allo stesso modo, ovverosia con un uguale coefficiente di ponderazione per il rischio, pari al 100%;*
- *Alla diversa vita residua delle esposizioni creditizie, ai portafogli di crediti, alle eventuali politiche di copertura del rischio attraverso garanzie e contratti derivati su credito”<sup>9</sup>.*

Questi problemi hanno incentivato le banche ad effettuare operazioni più rischiose: manovre di arbitraggio regolamentare che esponevano la banca ad un rischio maggiore derivante dal fatto che la stessa non aumentava, di conseguenza, il patrimonio di vigilanza<sup>10</sup> corrispondente per la copertura dei rischi.

Per risolvere tali inconvenienti Basilea II propone tre pilastri su cui si fonda la nuova normativa.

---

<sup>8</sup> Nel gennaio 2001 il Comitato di Basilea propose il Nuovo Accordo di Basilea che fu definitivamente approvato nel 2005 e si riferisce principalmente alla regolamentazione concernente i requisiti patrimoniali che la banca deve soddisfare per fronteggiare i rischi della propria attività.

<sup>9</sup> Savioli G. “Principi contabili internazionali e Basilea 2, l’impatto sulle PMI”, FrancoAngeli, Milano, 2008. p. 49

<sup>10</sup> Il patrimonio di vigilanza è calcolato come somma algebrica di una serie di elementi positivi e negativi che costituiscono il patrimonio di base (capitale + riserve + fondo rischi bancari generali – azioni proprie – attività immateriali – perdite pregresse).

Il primo pilastro riguarda la regolamentazione del capitale minimo richiesto alle banche per l'assunzione dei rischi nello svolgimento della loro attività: rischio di credito<sup>11</sup>, rischio di mercato<sup>12</sup> e rischio operativo<sup>13</sup> (rischio che dall'Accordo di Basilea 1 non fu introdotto).

In particolare, il Nuovo Accordo stabilisce che il coefficiente patrimoniale minimo da detenere a fronte del rischio di credito deve essere pari all'8% delle attività totali ponderate per il rischio. Risultando tale coefficiente dal rapporto tra il patrimonio di vigilanza e il Risk-Weighted Assets, il denominatore è ora ampliato da tutte le ponderazioni e dai rischi considerati da Basilea II. Per la misurazione del rischio di credito, e in tal modo della perdita attesa, le banche potranno utilizzare varie metodologie di calcolo dei requisiti. Tra queste maggior risalto va dato ai sistemi di internal rating, il cui compito principale è rappresentato dal garantire una maggior sensibilità ai rischi.

Il secondo pilastro riguarda principalmente le procedure di supervisione delle banche da parte delle Autorità di Vigilanza. Viene affidato ad esse il compito di valutare le tecniche adottate dalle banche per l'allocazione del capitale; misurare la loro adeguatezza patrimoniale e controllare se esse rispettano i relativi standard prefissati.

Il terzo pilastro riguarda la trasparenza delle banche nei confronti del mercato, in quanto viene disciplinata in maniera più rigida e dettagliata la normativa in tema di informazioni che le banche sono tenute a rendere pubbliche al fine di fornire precise indicazioni sull'adeguatezza del capitale, sulle loro esposizioni creditizie

---

<sup>11</sup> Il rischio di credito è legato alla possibilità che il prenditore di fondi non sia in grado di servire debito, ovvero di restituire il prestito concesso dalla banca.

<sup>12</sup> Il rischio di mercato è invece legato alla possibile riduzione del valore di mercato di un'attività prima che la posizione in questione possa essere liquidata.

<sup>13</sup> Il rischio operativo è rappresentato dai rischi a cui l'operativa bancaria è esposta e che possono determinare delle perdite a causa dell'inadeguatezza o della disfunzione della struttura organizzativa bancaria o per il verificarsi di eventi esterni.

e sui rating interni utilizzati, qualora venissero consultate da chiunque vi fosse interessato.

A seguito di tale Nuovo Accordo le banche saranno portate a classificare le imprese in base alla loro rischiosità attraverso procedure di rating sempre più complesse e sofisticate. L'accesso al credito da parte delle imprese, ed in particolare di quelle medio-piccole, sarà sempre più correlato alla capacità di mostrare una condizione aziendale equilibrata. Ciò significa non solo redditività sufficiente, ma anche livelli contenuti di indebitamento e corretto utilizzo delle fonti di capitale. In particolare, le banche saranno portate a ridurre il credito soprattutto a favore delle Piccole e Medie imprese (PMI) ed allo stesso tempo ad alzare i tassi di interesse. Per queste ultime sarà problematica anche l'assegnazione di una procedura di rating, in quanto queste detengono un'operatività maggiormente rischiosa e un minore contenuto informativo dei bilanci aziendali rispetto alle grandi imprese. Le banche bocceranno, quindi, le iniziative ritenute eccessivamente rischiose e non meritevoli di supporto e faranno pagare tassi di interesse sempre più correlati al livello specifico di rischiosità.

Un'altra conseguenza del Nuovo Accordo è caratterizzata dal fatto che le imprese e le banche dovranno operare a stretto contatto garantendo estrema trasparenza. Anche in questo caso è possibile delineare due scenari che riguarderanno PMI da una parte e grandi imprese dall'altra. Per le prime è infatti presumibile che le banche si orienteranno verso sistemi di valutazione automatici basandosi su indici di bilancio; per le imprese di grandi dimensioni, invece, il sistema di rating sarà maggiormente improntato nell'effettuare valutazioni su aspetti qualitativi.

Un altro aspetto meritevole di considerazione potrebbe essere quello inerente alle procedure di valutazione del rischio effettuate dai revisori contabili sui bilanci delle imprese.

Innanzitutto, *“il revisore deve comprendere l’impresa ed il contesto in cui opera, incluso il suo controllo interno, in misura sufficiente ad identificare e valutare i rischi di errori significativi nel bilancio, siano essi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, ed in misura sufficiente per stabilire e svolgere le procedure di revisione in risposta ai rischi identificati e valutati”*<sup>14</sup>.

Nell’ambito della valutazione del rischio, il revisore deve determinare quali dei rischi identificati richiedono una speciale considerazione nella revisione, tali rischi vengono definiti “rischi significativi”. Questi lo sono in relazione alla natura del rischio; alla rilevanza del potenziale errore prodotto e alla probabilità del verificarsi.

*“Nel valutare la natura dei rischi, il revisore deve considerare una serie di aspetti, tra i quali:*

- *se il rischio sia un rischio di frode o meno;*
- *se il rischio sia connesso a recenti e significativi sviluppi economici, contabili o di altra natura;*
- *la complessità delle operazioni;*
- *se il rischio sia connesso a operazioni significative con parti correlate*<sup>15</sup>;
- *il grado di soggettività nella misurazione;*
- *se il rischio sia connesso a operazioni significative al di fuori del normale corso degli affari o inusuali.*

---

<sup>14</sup> Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 315 “L’identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell’impresa e del contesto in cui opera”. In vigore per le revisioni contabili dei bilanci relativi ai periodi amministrativi che iniziano dal 1° gennaio 2015 o successivamente.

<sup>15</sup> Lo IAS 24, modificato dal Regolamento n. 632/2010, definisce “operazione con parte correlata”, il trasferimento di risorse, servizi od obbligazioni tra la società che redige il bilancio ed una parte correlata, indipendentemente dal fatto che sia stato stabilito un corrispettivo.

*Mentre, per comprendere l'impresa ed il contesto in cui opera, il revisore deve effettuare:*

- *indagini presso la Direzione e altri soggetti all'interno dell'impresa;*
- *procedure di analisi comparativa;*
- *osservazioni ed ispezioni*"<sup>16</sup>.

Infine, il Principio di revisione ISA Italia n.315 al paragrafo 11 elenca le procedure di valutazione del rischio, le quali includono:

- *“osservazione dell'attività d'impresa;*
- *esame dei documenti (piani industriali e strategici), dati contabili e manuali di controllo interno;*
- *lettura di relazioni predisposte dalla Direzione (relazioni gestionali periodiche e rendicontazioni annuali) e dai responsabili delle attività di governance (verbali delle riunioni del consiglio di amministrazione);*
- *visite a sedi e stabilimenti dell'impresa”;*

In conclusione, è importante ricordare che quando ci si riferisce alla valutazione del rischio d'impresa, ci si riferisce a quell'attività che mira alla determinazione dell'entità del rischio al fine di poterla esprimere in una forma che sia idonea ad essere impiegata nelle decisioni inerenti ai processi aziendali.

---

<sup>16</sup> De Romanis G., “Tecnica professionale della revisione ed organizzazione dell'attività. ISA Italia n. 315 Procedure di valutazione del rischio”, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (ODCEC), Roma.

### 1.3 BILANCIO E RELAZIONE SULLA GESTIONE

La relazione sulla gestione è un documento informativo sull'andamento della gestione e sulla situazione della società e fa parte del sistema informativo di bilancio. In particolare, è un allegato di bilancio, non oggetto di approvazione dall'assemblea, da redigere nel rispetto dei contenuti prescritti dall'art. 2428 c.c. Tale documento è obbligatorio per tutte le società<sup>17</sup>, ad eccezione di quelle che redigono il bilancio in forma abbreviata<sup>18</sup> e delle micro-imprese<sup>19</sup>, le quali sono esonerate dalla predisposizione del documento in questione a condizione che forniscano apposite informazioni in Nota integrativa, oppure, in mancanza della stessa, in calce allo stato patrimoniale.

---

<sup>17</sup> Sono definite grandi imprese “le società che alla data di chiusura del bilancio superano nel primo esercizio o, successivamente per due esercizi consecutivi, i limiti numerici di due dei tre criteri seguenti:

- 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 43.000.000 euro;
- 2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 50.000.000 euro;
- 3) numero dei dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 250

I parametri quantitativi concernenti la media impresa sono stati individuati dal legislatore comunitario al fine di prevedere talune semplificazioni di natura amministrativo-contabile (Direttiva 78/660/CEE, art. 27); sino ad oggi, il legislatore nazionale non si è avvalso di tale facoltà.

<sup>18</sup> Ai sensi dell'art. 2435-bis c.c. “bilancio in forma abbreviata” comma 1 “Le società, che non abbiano emesso titoli negoziati in mercati regolamentati, possono redigere il bilancio in forma abbreviata quando, nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non abbiano superato due dei seguenti limiti:

- 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4.400.000 euro;
- 2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 8.800.000 euro;
- 3) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità.

Al comma 6 c.c. si riporta “Le società possono limitare l'informativa richiesta ai sensi dell'articolo 2427, primo comma, numero 22-bis, alle operazioni realizzate direttamente o indirettamente con i loro maggiori azionisti ed a quelle con i membri degli organi di amministrazione e controllo, nonché con le imprese in cui la società stessa detiene una partecipazione. E al comma 7: “Qualora le società indicate nel primo comma forniscano nella nota integrativa le informazioni richieste dai numeri 3) e 4) dell'articolo 2428, esse sono esonerate dalla redazione della relazione sulla gestione.”

<sup>19</sup> Ai sensi dell'art. 2435-bis c.c. “bilancio delle micro-imprese” comma 1: “Sono considerate micro-imprese le società di cui all'articolo 2435 bis che nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non abbiano superato due dei seguenti limiti:

- 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 175.000 euro;
- 2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 350.000 euro;
- 3) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 5 unità.

Fatte salve le norme del presente articolo, gli schemi di bilancio e i criteri di valutazione delle micro-imprese sono determinati secondo quanto disposto dall'articolo 2435-bis. Le micro-imprese sono esonerate dalla redazione: 1) del rendiconto finanziario; 2) della nota integrativa quando in calce allo stato patrimoniale risultino le informazioni previste dal primo comma dell'articolo 2427, numeri 9) e 16); 3) della relazione sulla gestione: quando in calce allo stato patrimoniale risultino le informazioni richieste dai numeri 3) e 4) dell'articolo 2428.”

Qui di seguito riportato l'art. 2428<sup>20</sup> c.c. commi 1 e 2.

*“Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un’analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell’andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta.”*

*“L’analisi di cui al primo comma è coerente con l’entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell’andamento e del risultato della gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all’attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all’ambiente e al personale. L’analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi.”*

Analizzando l’articolo, al comma 1, si vuole cominciare dalla parola “fedele”. Tale parola fa riferimento alle clausole generali del bilancio<sup>21</sup>, secondo cui “il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell’esercizio”. “Equilibrata ed esauriente” sono due aggettivi che indicano che la Relazione debba contenere una descrizione sufficientemente dettagliata di tutti gli aspetti importanti relativi alla gestione.

---

<sup>20</sup> Articolo riportato con modifica apportata dal d.lgs. 32/2007

<sup>21</sup> Art. 2423, 2° comma c.c.

Il comma 2 dell'art. 2428 c.c. dispone, in primis, che l'informativa contenuta nella Relazione debba essere "coerente con l'entità e la complessità degli affari della società". Ciò induce a ritenere che le società di maggiori dimensioni, che presentano una rilevanza economica proporzionalmente superiore, siano tenute a fornire maggiori informazioni in merito all'attività aziendale, rispetto a quanto dovuto dalle società di minori dimensioni. Inoltre, dal dettato è deducibile che il legislatore richiede di esplicitare indicatori ("indicatori finanziari") la cui fonte è rappresentata dalla contabilità generale, ossia dai prospetti di bilancio, e se del caso, da indicatori non desumibili dalla contabilità generale, ("indicatori non finanziari").

La relazione sulla gestione, essendo quindi un documento indirizzato agli utilizzatori esterni, volto a completare e integrare l'informativa di bilancio con l'intento di arrivare a una corretta lettura della situazione aziendale, è fondamentale che descriva "i principali rischi e incertezze cui la società è esposta".

Tenuto presente il disposto, si ritiene che l'obbligo di fornire la descrizione sui rischi e le incertezze, riguardi soltanto le società di maggiori dimensioni, mentre nelle società di minori dimensioni, nel caso in cui le informazioni fornite in Nota integrativa risultino in grado di esprimere appropriatamente i rischi e le incertezze cui la società è esposta, si ritiene che non si debbano fornire necessariamente ulteriori informazioni.

In tale ottica, il rischio è definibile come un evento che può produrre effetti negativi. Per fornire agli stakeholder un'informativa corretta sugli obiettivi e le strategie aziendali adottate o da adottare, il rischio deve essere rappresentato quantitativamente in modo da esprimere il grado di eventualità di subire un danno da parte dell'impresa, derivante dai processi interni in corso o eventi futuri.

In linea generale, devono essere inseriti e descritti i rischi che presentano un impatto significativo tale da incidere sull'attività d'impresa e che abbia un'elevata probabilità di accadimento. Ulteriori rischi possono essere descritti solo se il loro inserimento fornisce informazioni utili al lettore del bilancio. Ciò significa che non dovranno essere analizzati tutti i rischi derivanti da fenomeni intrinseci alla natura dell'impresa, ma solo quei rischi specifici in cui la società potrebbe incorrere. In questo inserimento vanno, dunque, esclusi i cosiddetti rischi ordinari che sono quelli a cui tutte le società facenti parte di un determinato settore sono sottoposte.

I rischi possono essere distinti in rischi esterni e rischi interni:

- *“i rischi esterni sono provocati da eventi esogeni all'azienda quali la competizione, il contesto sociale, economico e geo-politico, crescenti esigenze della clientela, il contesto normativo e regolamentare, gli eventi naturali, ecc.;*
- *i rischi interni sono invece eventi dipendenti da fattori endogeni, quali la strategia aziendale, i modelli organizzativi e di governance ed in generale collegati alle azioni poste in essere dall'azienda per il perseguimento dei propri obiettivi, la dipendenza da personale chiave, la dipendenza da clienti.*

Nell'ambito dei rischi esterni ed interni è possibile effettuare ulteriori distinzioni tra rischio inerente e rischio residuo:

- *i rischi inerenti sono i rischi ipotizzabili in assenza di qualsiasi attività di controllo e mitigazione del rischio stesso. Sono quindi quei rischi che esistono indipendentemente dalle azioni mitigatrici poste in essere;*
- *i rischi residui sono i rischi che rimangono in capo all'azienda successivamente alla messa in atto delle azioni di mitigazione”<sup>22</sup>.*

Qui di seguito viene elencato il percorso logico da seguire al fine di identificare le informazioni da inserire nella relazione sulla gestione. Tale percorso si compone di quattro punti:

1) Comprendere il contesto in cui si opera.

Nell'analisi dell'ambiente di riferimento devono essere individuati i rischi e le incertezze a cui si è maggiormente esposti e conseguentemente gestire questi ultimi per il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali.

2) Identificare i rischi.

Identificazione dei rischi potenziali, ovvero quei rischi che l'azienda può incontrare nel contesto in cui opera.

---

<sup>22</sup> Estratto da ““La Relazione sulla gestione art. 2428 Codice Civile. La relazione sulla gestione dei bilanci d'esercizio alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. 32/2007”, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Roma, 2009.

Generalmente, la fase di identificazione dei rischi inizia mediante la consultazione di mappe di rischi standard. Successivamente, grazie all'individuazione del contesto di riferimento, la società può meglio individuare ed estrapolare dalla lista di partenza, quei rischi a cui può essere effettivamente esposta.

### 3) Valutare i rischi.

Valutazione, da parte della direzione della società, di ogni singolo rischio al quale è esposta la stessa in termini di impatto e probabilità di accadimento, senza considerare l'effetto di eventuali azioni di mitigazione poste in essere. Nella relazione sulla gestione devono essere riportati i rischi con alto impatto e con alta probabilità di accadimento.

### 4) Individuare le azioni di mitigazione<sup>23</sup>

Inserimento all'interno della relazione sulla gestione delle azioni di mitigazione attuate dalla società con riferimento ai rischi descritti al fine di rendere le informazioni pubblicate più complete ed esaustive. Ciò comporta una maggiore trasparenza e un miglioramento della reputazione aziendale.

Le azioni di mitigazione vengono utilizzate dall'azienda per fronteggiare e ridurre la probabilità di accadimento e/o l'impatto dei relativi rischi, infatti tanto più l'azione di mitigazione è efficace tanto più il rischio residuo è basso.

---

<sup>23</sup> Il comma 1 dell'art. 2428 c.c. non richiede esplicitamente l'inserimento delle azioni di mitigazione all'interno della relazione sulla gestione.

Nella relazione sulla gestione devono essere elencati i rischi per categoria e con una breve descrizione degli stessi e delle azioni di mitigazione intraprese dalla società.

L'articolo 2428 c.c. prevede un'ulteriore esplicitazione sui rischi che devono essere descritti. Tale riferimento è inserito all'interno della lettera 6-bis al punto 6 dell'articolo in esame il cui dettato è: *“l'evoluzione prevedibile della gestione in relazione all'uso da parte della società di strumenti finanziari e se rilevanti per la valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio: gli obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario, compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste; l'esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari.”*

È possibile, quindi, suddividere le informazioni richieste nella relazione sulla gestione relative ai rischi finanziari in due classi:

- *“informazioni qualitative (art. 2428, 6-bis, sub a), volte a descrivere gli obiettivi della direzione aziendale, le politiche e i criteri utilizzati per fronteggiare i rischi finanziari;*
- *informazioni quantitative (art. 2428, 6-bis, sub b), volte a fornire indicazioni circa la dimensione dell'esposizione ai rischi finanziari da parte dell'impresa.*

*Le informazioni quantitative devono essere fornite soltanto se quelle contenute nella nota integrativa si considerano insufficienti”<sup>24</sup>.*

---

<sup>24</sup> Estratto OIC 3 “le informazioni sugli strumenti finanziari da includere nella Nota integrativa e nella relazione sulla gestione”, Organismo italiano di Contabilità, 2006.

Agli amministratori è richiesto di affidarsi al loro prudente apprezzamento per stabilire, nelle singole fattispecie, quando l'operatività in strumenti finanziari sia rilevante, sia sotto il profilo quantitativo che sotto quello qualitativo al fine di definire al meglio il grado di approfondimento dell'informativa da fornire in relazione alle diverse tipologie di strumenti finanziari utilizzati, ai rischi da coprire e alle caratteristiche di gestione operativa dell'oggetto sociale.

L'OIC 3, successivamente abolito e sostituito nel dicembre 2016 dall' OIC 32 "strumenti finanziari derivati" a seguito dell'introduzione dei nuovi principi contabili, riporta le informazioni sugli strumenti finanziari da includere nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione e individua nell'IFRS 7 in materia di "strumenti finanziari: informazioni integrative" la fonte più adatta per interpretare il dettato normativo codicistico.

Per quanto riguarda la definizione dei tipi di rischio citati dal dettato, l'IFRS 7 descrive:

- *“rischio di credito, cioè il rischio che una delle parti di uno strumento finanziario causi una perdita finanziaria all'altra parte non adempiendo a un'obbligazione;*
- *rischio di liquidità, cioè il rischio che un'impresa abbia difficoltà ad adempiere alle obbligazioni associate a passività finanziarie;*
- *rischio di mercato, cioè il rischio che il fair value o i flussi finanziari futuri di uno strumento finanziario fluttuino in seguito a variazioni dei prezzi di mercato. Tale rischio comprende:*

## IL RISCHIO

- *rischio di valuta, cioè il rischio che il fair value o i flussi finanziari futuri di uno strumento finanziario fluttuino in seguito a variazioni dei tassi di cambio;*
- *rischio di tasso di interesse, cioè il rischio che il fair value o i flussi finanziari futuri di uno strumento finanziario fluttuino in seguito a variazioni dei tassi di interesse sul mercato;*
- *altro rischio di prezzo, cioè il rischio che il fair value o i flussi finanziari futuri di uno strumento finanziario fluttuino in seguito a variazioni dei prezzi di mercato”.*

Per quando riguarda, poi, le informazioni qualitative da riportare nella relazione, la formulazione dell'IFRS 7 impone che per ogni tipo di rischio derivante dagli strumenti finanziari, l'impresa deve indicare:

- *“le esposizioni al rischio e in che modo sono generate;*
- *gli obiettivi, le procedure e i processi di gestione dei rischi e i metodi utilizzati per valutarli; e*
- *qualsiasi variazione rispetto all'esercizio precedente delle informazioni indicate ai punti precedenti”.*

E infine, per quanto concerne le informazioni quantitative da inserire all'interno della relazione sulla gestione relative all'esposizione della società al rischio di credito, di liquidità e di mercato, l'IFRS 7 prevede che:

- Nei riguardi del rischio di credito, per ogni classe di strumenti finanziari, l'impresa deve indicare:
  - *“l'ammontare che alla data di chiusura dell'esercizio di riferimento meglio rappresenta la sua massima esposizione al rischio di credito, senza considerare eventuali garanzie detenute o altri strumenti di attenuazione del rischio di credito;*
  - *con riferimento all'ammontare indicato al punto precedente, la descrizione della garanzia detenuta e degli altri strumenti di attenuazione del rischio di credito;*
  - *informazioni sulla qualità creditizia delle attività finanziarie non scadute e che non hanno subito una riduzione di valore; e*
  - *il valore contabile delle attività finanziarie che sarebbero altrimenti scadute o che avrebbero subito una riduzione di valore ma le cui condizioni sono state rinegoziate”.*

- Nei riguardi del rischio di liquidità, l'impresa deve indicare:
  - *“un’analisi delle scadenze per le passività finanziarie, che mostri le rimanenti scadenze contrattuali; e*
  - *la descrizione di come gestisce il rischio di liquidità inerente al punto precedente”.*
  
- Nei riguardi del rischio di mercato, l'impresa deve presentare:
  - *“un’analisi di sensitività per ogni tipo di rischio di mercato al quale l’impresa è esposta alla data di chiusura dell’esercizio di riferimento, mostrando gli effetti che ci sarebbero stati sul conto economico e sul patrimonio netto a seguito delle variazioni della variabile rilevante di rischio ragionevolmente possibili alla predetta data;*
  - *i metodi e le ipotesi utilizzati per la preparazione dell’analisi di sensitività; e*
  - *le modifiche ai metodi e alle ipotesi utilizzati rispetto all’esercizio precedente, e le ragioni di dette modifiche”.*

Terminata la trattazione, *“entro tre mesi dalla fine del primo semestre dell'esercizio, gli amministratori delle società con azioni quotate in mercati regolamentati devono trasmettere al collegio sindacale una relazione sull'andamento della gestione, redatta secondo i criteri stabiliti dalla Commissione nazionale per le società e la borsa con regolamento pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana. La relazione deve essere pubblicata nei modi e nei termini stabiliti dalla Commissione stessa con il regolamento anzidetto.”*<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Art. 2428 c.c. “Relazione sulla gestione”.

## **EFFETTI E GESTIONE DEL RISCHIO**

### **2.1 EFFETTI DEL RISCHIO E CRISI D'IMPRESA**

Dopo aver trattato la fattispecie del rischio e la sua valutazione nel capitolo precedente, andiamo a dare uno sguardo alle conseguenze che lo stesso provoca. Tali conseguenze possono essere diverse a seconda della natura del rischio o della circostanza in cui esso si manifesta. A livello aziendale, vi sono tanti eventi inaspettati che possono verificarsi ed è per questo motivo che le imprese accantonano in bilancio delle somme di denaro da utilizzare al momento opportuno, ovvero quando si ravviserà la situazione in cui l'evento rischioso si manifesterà e verrà in tal modo fronteggiato; ma di questo se ne parlerà nel terzo capitolo. È di nostro interesse ora occuparci dell'effetto del rischio sul sistema in esame.

L'effetto sul sistema, positivo o negativo che sia, si manifesta con un'alterazione di alcune delle caratteristiche che definiscono il sistema stesso, ovvero, quest'ultimo non si comporta nel modo voluto. Nel caso di effetto negativo, l'alterazione dovrà essere contrastata e dovranno essere messe in atto una serie di azioni correttive che risulteranno costose per il sistema, sia in termini economici che di tempo. Nel caso di effetto positivo, l'alterazione comporta, generalmente, un vantaggio che va in ogni caso gestito nel modo più opportuno. In tale sede, verranno considerati solo gli effetti negativi del rischio.

Considerando come sistema, l'azienda, essa si configura come un sistema aperto, dinamico e complesso la cui vita ed operatività è fortemente interconnessa con l'ambiente esterno; esso costituisce fonte di incertezza, di minaccia ma anche di opportunità. Siccome negli ultimi anni si è assistito al passaggio da ambienti stabili ad ambienti dinamici e incerti e il sistema aziendale è, invece, contraddistinto da notevole rigidità, non è stato possibile

per la stessa adattarsi continuamente ed in modo rapido all'ambiente di riferimento: da ciò trae origine il sistema di rischi d'azienda<sup>26</sup>.

All'interno del sistema azienda, quindi, si ravvisano situazioni, eventi o pericoli che possono portare alla crisi d'impresa. La crisi rappresenta un momento successivo al declino e si delinea sotto forma di crisi di liquidità, in cui vi sono rilevanti carenze di flussi finanziari, oppure si ravvisa nella difficoltà nell'accesso al credito e nella perdita di fiducia degli stakeholder aziendali. Nei casi più gravi la crisi sfocerà nell'insolvenza, ovvero nell'incapacità da parte dell'impresa di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni, oppure sfocerà nel dissesto che rappresenta una condizione di squilibrio patrimoniale permanente e irreversibile senza l'assenso dei finanziatori a rinunciare alla riscossione immediata dei crediti loro spettanti.

Come definita dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza<sup>27</sup> *“la crisi è lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate”*.

Da quanto detto, si evince che le tipiche manifestazioni della crisi d'impresa possono essere ricondotte a due macro-categorie: crisi economica e crisi finanziaria-patrimoniale.

La crisi economica si verifica con il deterioramento della redditività dell'impresa attraverso la progressiva contrazione dei margini reddituali che determinano perdite di esercizio o attività non più economicamente remunerative.

---

<sup>26</sup>Garzella S. “Il sistema d' azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese”, G. Giappichelli Editore, Torino, 2004.

<sup>27</sup> Riforma introdotta con il decreto legislativo 12 gennaio 2019, n.14 in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n.155. non ancora entrata in vigore, la quale è prevista per il 1° settembre 2021 a causa del Covid-19.

## EFFETTI E GESTIONE DEL RISCHIO

I fattori che rappresentano tale rischio economico sono:

- a. L'obsolescenza del prodotto/servizio.  
Fenomeno che provoca la contrazione dei margini reddituali a tal punto da non poter essere più in grado di coprire i costi fissi dell'azienda;
- b. Le inefficienze gestionali.  
In quanto le aree aziendali operano con rendimenti non in linea con quelli del settore di riferimento;
- c. La rigidità della struttura produttiva.  
Che ne determina l'impossibilità, a causa della mancanza di flessibilità, di adattare in modo rapido e tempestivo l'azienda ai momenti di crisi o di cambiamento del mercato;
- d. La carenza di innovazione del prodotto/servizio.  
In assenza di questo requisito, anche dovuta a mutamenti ambientali, l'impresa si potrebbe ritrovare vicina all'uscita dal mercato a causa della sua pigrizia nel seguire l'innovazione e posizionarsi al passo con le aziende di riferimento.

Le cause, invece, della crisi finanziaria-patrimoniale sono:

- a. Lo squilibrio della struttura delle fonti di finanziamento rispetto alla composizione degli impieghi aziendali;

- b. L'eccesso di dipendenza dal capitale di terzi. Ciò comporta una sproporzione tra il capitale di rischio e quello di credito;
- c. L'eccesso di indebitamento rispetto alla capacità dell'impresa di generare adeguati flussi finanziari al servizio del debito.

Dopo aver identificato in modo dettagliato le varie fattispecie della crisi d'impresa, il passo successivo è quello di avviare tutte le procedure necessarie per risolvere la crisi; ciò detto è nel miglior modo esplicitato dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza all'articolo 3: *“Obbiettivo delle procedure disciplinate dal presente codice è pervenire al miglior soddisfacimento dei creditori salvaguardando i diritti del debitore, nonché, ove questi eserciti un'attività d'impresa, favorire il superamento della crisi assicurando la continuità aziendale, anche attraverso la rilevazione tempestiva della crisi medesima, in vista di soluzioni concordate con tutti o parte dei creditori, ovvero, in difetto, il proficuo avvio di una procedura liquidatoria”*.

### 2.1.1 Responsabilità dell'imprenditore

Con la crisi d'impresa, si vengono a delineare i compiti precisi dei soggetti responsabili. In questa sede chiariremo le responsabilità dell'imprenditore.

Innanzitutto, si vuole precisare che, ai sensi dell'art. 2082 c.c. *“L'imprenditore è colui che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi”*.

## EFFETTI E GESTIONE DEL RISCHIO

Egli “è il capo dell’impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori”<sup>28</sup>. Esercita in nome proprio l’attività economica e dalla sua posizione derivano responsabilità e rischi, primo fra tutti è, per l’appunto, il rischio d’impresa.

Esso si riferisce principalmente alle scelte operate per la gestione dell’impresa e può configurarsi in investimenti poco o per niente fruttuosi, su un’errata valutazione di costi e ricavi oppure sul mancato sfruttamento di opportunità vantaggiose provenienti dall’ambiente di riferimento.

L’imprenditore in quanto tale, è responsabile in culpa in eligendo e culpa in vigilando.

La culpa in eligendo è la responsabilità che deriva dall’assunzione dei suoi collaboratori e dipendenti e più nello specifico dall’attività da questi svolta per proprio conto nella gestione dell’attività d’impresa. Ciò significa che in caso di mancata ottemperanza di obblighi e doveri da parte del dipendente o del collaboratore derivanti dall’esercizio dei compiti assegnatigli dall’imprenditore, il soggetto che aveva diritto a ricevere una determinata prestazione può rivalersi sull’imprenditore stesso per i danni subiti. A sua volta l’imprenditore potrà rivalersi nei confronti del proprio dipendente o collaboratore attraverso gli strumenti messi a disposizione dall’Ordinamento Giuridico e dalla disciplina contrattuale.

La culpa in vigilando, invece, rappresenta la mancata vigilanza dell’imprenditore sui propri dipendenti, nel caso in cui quest’ultima rientri espressamente nei propri doveri di responsabilità oggettiva. Di conseguenza sarà sanzionabile l’imprenditore che non ha svolto correttamente il proprio ruolo di sorvegliante

---

<sup>28</sup> Art. 2086 c.c. “Direzione e gerarchia nell’impresa”.

## EFFETTI E GESTIONE DEL RISCHIO

essendo stato, per l'appunto, incapace di impedire il verificarsi del danno cagionato ad altri dal soggetto sorvegliato.

Un ulteriore regime di responsabilità è quello che si ravvisa nell'art. 2087 del c.c. in materia di tutela delle condizioni di lavoro, il quale dispone che

*“l'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro”*.

Da ciò si deduce che l'imprenditore è soggetto ad un duplice regime di responsabilità.

- Esterno, in quanto afferisce alla responsabilità che grava sull'imprenditore per l'attività prestata dai suoi collaboratori e dipendenti all'esterno dei locali aziendali;
- Interno, perché afferisce alla responsabilità che grava sull'imprenditore per le condizioni interne all'impresa che possono ledere i suoi collaboratori e dipendenti.

La norma impone all'imprenditore, in ragione della sua posizione di garante dell'incolumità fisica del lavoratore, di adottare tutte le misure atte a salvaguardare chi presta la propria attività lavorativa alle sue dipendenze.

Alle responsabilità dell'imprenditore si affianca il suddetto rischio d'impresa.

Qualora l'imprenditore dovesse compiere azioni tali da cagionare danni al patrimonio dell'impresa, quali, l'errata valutazione di investimenti, che comporta la circostanza per cui i costi (conseguente uscita finanziaria) risultano maggiori dei ricavi (conseguente entrata finanziaria), sarebbe ugualmente obbligato nei confronti dei suoi dipendenti a corrispondere loro la retribuzione pattuita contrattualmente, in quanto il lavoratore subordinato non partecipa al rischio d'impresa.

Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza aggiunge altre responsabilità all'imprenditore nell'ambito della crisi d'impresa. In particolare, impone all'articolo 3<sup>29</sup> che *“l'imprenditore, deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte”*.

All'articolo 375<sup>30</sup> “Assetti organizzativi dell'impresa” viene introdotta la modifica all'art. 2086 c.c. “Direzione e gerarchia dell'impresa”. La rubrica di tale articolo sarà sostituita da “Gestione dell'impresa”; inoltre dopo il primo comma, descritto in precedenza, è aggiunto il seguente: *“L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”*.

Questo articolo, come abbiamo detto, introduce una nuova responsabilità per l'imprenditore; la legge impone infatti a tutti gli imprenditori che operano in forma societaria o cooperativa di mettere in essere investimenti in strumenti finanziari o servizi che siano in grado di rilevare tempestivamente (in quanto il legislatore impone agli stessi di dotarsi di questi sistemi sin da subito) i sintomi della crisi adottando indicatori in grado di cogliere i sintomi di una crisi futura, in modo tempestivo.

---

<sup>29</sup> Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, Parte prima, Capo II “Principi generali”, Sezione I “Obblighi dei soggetti che partecipano alla regolazione della crisi o dell'insolvenza”

<sup>30</sup> Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, Parte seconda “Modifiche al Codice civile”.

Infine, l'imprenditore in crisi che non potrà dimostrare che ha seguito in buona fede le indicazioni, ovvero proporre tempestivamente domanda di accesso a una delle procedure regolatrici della crisi o dell'insolvenza di cui al presente codice che non sia stata in seguito dichiarata inammissibile, non potrà godere delle misure premiali previste dall'articolo 25<sup>31</sup> del Codice della crisi e dell'insolvenza.

### 2.1.2 Responsabilità degli amministratori

Come precedentemente detto per l'imprenditore, ricadono in capo agli amministratori determinate responsabilità e i relativi compiti che ne conseguono sia in situazioni di prosperità che, soprattutto, nell'ambito della crisi d'impresa. Secondo quanto imposto dall'art. 2392 c.c. al comma 1, *“Gli amministratori devono adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze. Essi sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza di tali doveri, a meno che si tratti di attribuzioni proprie del comitato esecutivo o di funzioni in concreto attribuite ad uno o più amministratori”*.

Si delinea il cosiddetto agire informato dell'amministratore delegato nello svolgimento del suo mandato con conseguente obbligo di fornire adeguata notizia sul generale andamento della gestione. Inoltre, secondo La Relazione al d.lgs. n. 6/2003 la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico *“non significa che gli amministratori debbano necessariamente essere periti in contabilità, in*

---

<sup>31</sup>Si rimanda all'articolo 25 Capo IV “Misure premiali” del Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza.

## EFFETTI E GESTIONE DEL RISCHIO

*materia finanziaria, e in ogni settore della gestione e dell'amministrazione dell'impresa sociale, ma significa che le loro scelte devono essere informate e mediate, basate sulle rispettive conoscenze e frutto di un rischio calcolato, e non di irresponsabile o negligente improvvisazione.”*

Quanto disposto, invece, al comma 2 *“In ogni caso gli amministratori, sono solidalmente responsabili se, essendo a conoscenza di fatti pregiudizievoli, non hanno fatto quanto potevano per impedirne il compimento o eliminarne o attenuarne le conseguenze dannose”*.

In considerazione del carattere personale della responsabilità degli amministratori, la regola di solidarietà nell'obbligazione risarcitoria non trova applicazione, qualora nessun inadempimento sia imputabile al singolo amministratore. È conservata comunque la responsabilità solidale degli amministratori per i danni conseguenti alle violazioni rispettivamente imputabili, salva comunque la possibilità, come disposto dal comma 3 del medesimo articolo, di provare la non imputabilità a sé del danno verificatosi.

Come si evince dall'art. 2476 c.c. comma 1 *“Gli amministratori sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza dei doveri ad essi imposti dalla legge e dall'atto costitutivo per l'amministrazione della società. Tuttavia, la responsabilità non si estende a quelli che dimostrino di essere esenti da colpa e, essendo a cognizione che l'atto si stava per compiere, abbiano fatto constare del proprio dissenso”*;

dal comma 3 *“L'azione di responsabilità contro gli amministratori è promossa da ciascun socio, il quale può altresì chiedere, in caso di gravi irregolarità nella gestione della società, che sia adottato provvedimento cautelare di revoca degli amministratori medesimi. In tal caso il giudice può subordinare il provvedimento alla prestazione di apposita cauzione”*;

## EFFETTI E GESTIONE DEL RISCHIO

dal comma 6 *“Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l’inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell’integrità del patrimonio sociale. L’azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti. La rinuncia all’azione da parte della società non impedisce l’esercizio dell’azione da parte dei creditori sociali. La transazione può essere impugnata dai creditori sociali soltanto con l’azione revocatoria quando ne ricorrono gli estremi”*; e infine dal comma 7 *“Le disposizioni dei precedenti commi non pregiudicano il diritto al risarcimento dei danni spettante al singolo socio o al terzo che sono stati direttamente danneggiati da atti dolosi o colposi degli amministratori”*; la responsabilità degli amministratori si estende in tre direzioni: verso la società, verso singoli soci o terzi e verso i creditori sociali.

Con riguardo alla responsabilità verso la società, è stato analizzato già in precedenza l’art. 2392 c.c. con riguardo alla diligenza degli amministratori nei confronti della società; è quindi di conseguenza necessario aggiungere solo quanto disposto dall’art. 2393 c.c. che rappresenta la legittimità ad agire della società, mediante azione di responsabilità, nei confronti degli amministratori con prescrizione quinquennale.

Con riguardo invece, alla responsabilità nei confronti di soci o terzi, questi hanno diritto al risarcimento dei danni qualora venissero danneggiati da atti dolosi o colposi degli amministratori. Affinché possano essere meritevoli del risarcimento dei danni devono ricorrere: il compimento da parte degli amministratori di un atto illecito nell’esercizio del loro ufficio e la produzione di un danno diretto al patrimonio del singolo socio o del singolo terzo.

Per quanto riguarda infine, la responsabilità verso i creditori sociali, è stato aggiunto con la riforma del Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza

## EFFETTI E GESTIONE DEL RISCHIO

all'articolo 378<sup>32</sup>, il comma 6 dell'art. 2476 c.c. con il quale vengono attribuite maggiori responsabilità in capo agli amministratori. Di conseguenza gli amministratori sono responsabili non solo per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale ma devono, ora, anche rispondere verso i creditori se il patrimonio sociale risulta insufficiente a soddisfare i loro crediti.

Sostanzialmente, gli amministratori, in caso di default, rispondono ora con i beni personali e la responsabilità limitata diventa illimitata.

Inoltre, diversamente da quanto previsto dalla precedente formulazione della legge fallimentare, l'azione di responsabilità nei confronti degli amministratori può essere promossa anche dai creditori oltre che dalla società.

L'articolo 375 del nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, già descritto in precedenza in quanto va ad aggiungere il secondo comma all'art. 2086 del c.c. in materia di responsabilità dell'imprenditore, fa ricadere ulteriori responsabilità in capo agli amministratori. Il presente articolo, disponendo dell'impegno di formalizzare ed introdurre un generale protocollo organizzativo, attribuisce la responsabilità e il monitoraggio dell'equilibrio economico-finanziario dell'assetto organizzativo agli amministratori.

In tale prospettiva, la nuova norma prevede che se gli amministratori e l'imprenditore a capo dell'azienda dovessero versare, in futuro, in stato di crisi, senza aver preventivamente istituito un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, risponderanno in prima persona per i danni arrecati, anche ai terzi, dalla mancata funzione di vigilanza; inoltre, l'azienda non potrà beneficiare di alcune misure premiali previste dal nuovo testo normativo all'articolo 25.

---

<sup>32</sup> Art. 378 Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, parte seconda "Modifiche del Codice civile".

### 2.2 RISK MANAGEMENT

Avendo in precedenza analizzato gli effetti del rischio e in particolare la crisi d'impresa con le relative responsabilità dell'imprenditore e degli amministratori, iniziamo ora a trattare la fase di gestione del rischio.

Il risk management può essere definito come l'insieme delle azioni effettuate dagli individui o dalle società nel tentativo di modificare il rischio derivante dalla loro attività. Il suo obiettivo principale è quello di proteggere ed incrementare il valore aziendale a vantaggio degli stakeholder, quindi, di minimizzare le perdite e massimizzare l'efficacia e l'efficienza dei processi produttivi. Il risk management contribuisce inoltre ad un migliore utilizzo e allocazione del capitale e delle risorse all'interno dell'organizzazione, alla protezione del patrimonio, dell'immagine aziendale, del know how della stessa, nonché alla ottimizzazione dell'efficienza operativa. Fondamentalmente, il risk management implica l'identificazione dei rischi, la previsione su quanto questi siano probabili e quanto gli stessi possono diventare seri, decidendo cosa fare a riguardo ed implementando delle strategie e delle decisioni per gestirli<sup>33</sup>.

I vantaggi relativi derivanti dall'attenzione e dalla gestione del rischio da parte delle imprese sono notevoli. La gestione del rischio permette di ridurre i costi del dissesto, perché prevenire i rischi permette di evitare il fallimento e la conseguente perdita di valore dell'impresa stessa sul mercato. Un altro aspetto positivo può ravvisarsi nella risoluzione del problema principle-agent nella teoria dell'agenzia. I manager (agent) non saranno spinti a realizzare investimenti rischiosi per incrementare i propri profitti a scapito dell'interesse aziendale e dei soci (principle) in quanto aumenterebbero la probabilità di fallimento dell'impresa e il loro conseguente licenziamento. Un altro vantaggio

---

<sup>33</sup> Merna T., Al-Thani F. "Corporate Risk Management", John Wiley & Sons, II edizione, Inghilterra, 2011.

## EFFETTI E GESTIONE DEL RISCHIO

ancora è la riduzione del rischio (e del rendimento da corrispondere agli stakeholder) degli investimenti intrapresi e di conseguenza una maggiore quantità di risorse da poter destinare al finanziamento degli investimenti stessi e della crescita aziendale.

La Norma ISO 31000 “Risk management – Principles and guidelines” pubblicata nel 2009 dall’ISO (International Organization for Standardization) fu il risultato di un gruppo di lavoro composto dai rappresentanti dei 25 paesi che analizzarono gli standards e le best practices in materia di risk management esistenti all’epoca, creando una nuova architettura e implementazione con una terminologia aggiornata, che poteva essere applicata a culture organizzative e sociali differenti; è stata successivamente revisionata e la pubblicazione è avvenuta nel 2018 come nuovo standard ISO 31000:2018. Questa Norma fornisce linee guida per gestire i rischi che le organizzazioni affrontano e può essere utilizzata durante tutta la vita dell’organizzazione, oltre a poter essere applicata a qualsiasi attività e a tutti i livelli.

Lo standard propone, innanzitutto, otto principi che le organizzazioni dovrebbero applicare per definire la struttura necessaria per gestire i rischi.

Questi otto principi possono essere così riassunti:

1. Miglioramento continuo dei processi di gestione del rischio;
2. Integrazione della gestione del rischio in tutte le attività dell’organizzazione;
3. Approccio alla gestione del rischio strutturato ed esaustivo;
4. Gestione del rischio personalizzata;
5. Gestione del rischio inclusiva degli interessi degli stakeholder;
6. Gestione del rischio dinamica;
7. Gestione del rischio basata sulle migliori informazioni disponibili;

### 8. Gestione del rischio che tenga in considerazione fattori umani e culturali.

Un sistema di risk management efficiente ha un impatto positivo sull'operatività dell'azienda in quanto aiuta ad individuare ed eliminare le attività che non creano valore e le potenziali perdite al fine di aumentare il margine di profitto e generarne di nuovo.

Il framework, struttura che indica all'organizzazione come integrare la gestione del rischio, si presenta come un loop, un processo iterativo al centro del quale vi è la leadership del board dell'organizzazione.

Le fasi che si iterano sono cinque:

1. Integrazione dei processi di gestione del rischio;
2. Progettazione della struttura per la gestione del rischio
3. Implementazione della gestione del rischio
4. Valutazione e monitoraggio della struttura di riferimento;
5. Miglioramento continuo della struttura di riferimento.

Infine, lo standard prevede *“l'applicazione di politiche, procedure e pratiche al processo di risk management, rivolte alle attività di comunicazione e consultazione, definendo il contesto e valutando, trattando, monitorando, riesaminando, registrando e segnalando i rischi”*<sup>34</sup>.

Entriamo adesso nel vivo del processo di gestione del rischio. Innanzitutto, la ISO 31000 richiede che venga definito lo scopo, il contesto ed i criteri di valutazione dei rischi, al fine di adattare il processo di risk management alle effettive esigenze dell'organizzazione.

---

<sup>34</sup> Blasizza E., Rotella A. “Safety Risk Management ISO 31000, ISO 45001, OHSAS 18001”, Wolters Kluwer, Milano, 2018. cap.2 “risk governance complessiva”

La valutazione dei rischi di tale processo comprende tre fasi:

- Identificazione dei rischi;
- Analisi dei rischi;
- Ponderazione dei rischi.

Cominciando con la prima fase, *identificazione dei rischi*, essa comprende la ricerca, il riconoscimento e l'identificazione dei rischi e degli eventi che possono determinarne l'insorgenza, nonché le loro potenziali conseguenze. Devono essere considerati anche quei rischi definiti "possibili" andando ad analizzare scenari meno probabili in cui sorge una plausibilità di un accadimento ipotizzabile (likelihood). Affinchè questa fase possa essere condotta con successo, di seguito elenchiamo le categorie di rischio da considerare che aiutano i risk manager a creare una strategia adeguata a eseguire tale fase del processo.

Principali categorie di rischi<sup>35</sup>:

- Interni;
- Esterni;
- Tecnici e prestazionali;
- Business;
- Organizzativi;
- Culturali;
- Security;
- Project management;

---

<sup>35</sup> Estratto da "A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide)", Project Management Institute, VI edizione, Stati Uniti, 2017.

## EFFETTI E GESTIONE DEL RISCHIO

- Legali;
- Ambientali;
- Scopo;
- Qualità;
- Programmazione;
- Processo.

Procedendo con la seconda fase *analisi dei rischi*, è possibile giungere alla comprensione dei rischi precedentemente individuati, fornendo l'input necessario ai processi decisionali. I rischi vengono analizzati attraverso tre metodi:

- Metodo qualitativo. Esso assegna alla probabilità che un evento rischioso si manifesti e alle sue conseguenze un livello di significatività tra basso, medio o alto, sulla base di criteri prettamente valutativi.
- Metodo semi-quantitativo. Utilizzato sotto forma di matrici che permettono di ottenere il livello di rischio basandosi su assegnazioni numeriche ai valori di probabilità e di impatto.
- Metodo quantitativo. Esso utilizza esclusivamente dati misurabili e oggettivi in riferimento alle variabili analizzate nel metodo qualitativo, quali probabilità che un evento rischioso si verifichi e le sue conseguenze.

## EFFETTI E GESTIONE DEL RISCHIO

La Norma ISO 31010<sup>36</sup> fornisce un elenco di tecniche di analisi che possono essere utilizzate in questa fase, ma anche nelle fasi di identificazione e ponderazione dei rischi. Essa infatti fornisce le informazioni necessarie per la selezione e l'applicazione delle tecniche di valutazione del rischio.

Arrivando all'ultima fase della valutazione dei rischi vi è la *ponderazione dei rischi*, con la quale, dopo aver in precedenza effettuato l'identificazione e l'analisi di tali rischi, il risk manager prende in considerazione le misure necessarie per proteggere l'organizzazione dal rischio o per prevenirlo. In particolare, tale fase è tesa alla misurazione dell'efficacia dei criteri di rischio e della valutazione degli stessi al fine di stabilire quali di questi godono di priorità massima.

Conclusasi in questo modo la valutazione dei rischi, lo step successivo prevede il trattamento del rischio. Ciò implica che bisogna applicare il trattamento del rischio appropriato per ridurre, rimuovere o mantenere ciascun rischio. È il processo di selezione ed attuazione di misure quali: il controllo, la mitigazione e l'eliminazione del rischio, nonché la prevenzione e l'influenza sulle probabilità degli scenari sfavorevoli (riduzione) e favorevoli (incremento) e l'assunzione di una copertura assicurativa che trasferisca il rischio ad altri soggetti. La tolleranza e la propensione al rischio dell'organizzazione hanno un forte impatto sul trattamento del rischio in quanto in alcuni casi l'organizzazione potrà scegliere di mantenere rischi, con soglia medio bassa, invece, che mantenere rischi, la cui soglia è molto elevata, che hanno una prospettiva di guadagno più che positiva.

---

<sup>36</sup> ISO/IEC 31010:2009 "Risk management – Risk assessment techniques", by International Organization for Standardization.

Una volta definite le modalità per il trattamento dei rischi, il passo successivo è quello di comunicare queste informazioni agli stakeholder attraverso la messa a punto e la consegna di un piano elaborato per il trattamento dei rischi che sia completo ed esaustivo, quindi, comprensivo delle misure di trattamento, le tempistiche assegnate, le risorse richieste e i benefici attesi da tali operazioni.

L'ultima fase del processo di risk management è il monitoraggio e il riesame dei criteri di rischio, nonché dell'analisi degli esiti del trattamento. *“Essi forniscono la garanzia che le prestazioni del sistema di gestione del rischio siano quelle previste, indicano se esso possa essere migliorato o se è avvenuto un cambiamento che richiede l'adeguamento o la revisione del framework o di alcuni aspetti del processo”*<sup>37</sup>. La ISO 31000 prevede, inoltre, che il processo di risk management sia registrato e soggetto ad azioni di reporting al fine di garantire una corretta comunicazione dei dati all'esterno, nei confronti degli stakeholder anche al fine di migliorare il loro coinvolgimento ed ottenere i loro feedback, per la migliore riuscita del processo di risk management.

### 2.2.1 Enterprise Risk Management

L'Enterprise Risk Management è un framework che è stato proposto nel 2004 dal CoSO of the Tradeway Commission<sup>38</sup> allo scopo di guidare i manager nella valutazione e nel miglioramento della gestione del rischio aziendale complessivamente inteso, attraverso un modello integrato che intende

---

<sup>37</sup> Safety Risk Management ISO 31000, ISO 45001, OHSAS 18001 di Erica Blasizza, Andrea Rotella, 2018 cap.2 “il processo di risk management”.

<sup>38</sup> Il Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission è un'organizzazione composta da cinque associazioni di professionisti della gestione e della consulenza aziendale. Le associazioni partecipanti sono: American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountant, Financial Executives International, Association for Accountants and Financial Professionals in Business and Institute of Internal Auditors.

comprendere tutti i rischi aziendali. Il termine integrato sta a rappresentare il fatto che il rischio non viene più valutato nella sua unità ma a livello aziendale, considerando tutte le interdipendenze che si possono generare all'interno dell'azienda; al contrario di quanto accadeva precedentemente con la gestione separata dei rischi che portava a molteplici inefficienze in termini di costi e di scarsità dei risultati.

Vengono ora considerati i rischi speculativi, in particolare quelli finanziari che scaturiscono dalla correlazione tra le transazioni, e, con l'affermarsi di nuovi strumenti di copertura, quali i derivati, tali rischi non possono essere gestiti in modo indipendente. Si registra, quindi, il passaggio dal tradizionale Risk management all'innovativo Enterprise Risk Management.

*“L'ERM è un processo, posto in essere dal Consiglio di Amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale, utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione e progettato per:*

- *Individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale;*
- *Gestire il rischio entro limiti del rischio accettabile;*
- *Fornire una ragionevole sicurezza sul perseguimento degli obiettivi aziendali”<sup>39</sup>.*

Gli obiettivi che l'azienda può conseguire grazie a questa gestione integrata dei rischi vengono suddivisi dal CoSO of the Tradeway Commission in quattro categorie:

- Obiettivi strategici. Delineati sulla base della mission aziendale, rappresentano le basi salde dell'attività dell'impresa a prescindere dal variare di fattori esterni o interni.

---

<sup>39</sup> Spinetti F., “Il Sistema di controllo interno – modelli di riferimento”, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Roma.

## EFFETTI E GESTIONE DEL RISCHIO

- Obiettivi operativi. Riflettono gli obiettivi dell'attività operativa di breve e medio periodo e hanno lo scopo di raggiungere i livelli di efficacia e di efficienza preposti dall'azienda.
- Obiettivi di reporting. Raffigurano la base informativa sulla quale l'impresa prende le proprie decisioni e per tale ragione devono essere accuratamente individuati dalla stessa e devono essere adeguati in termini quali-quantitativi e temporali.
- Obiettivi di conformità. Delineano le procedure e le politiche di gestione tali da garantire che l'attività di impresa sia conforme alle leggi, ai regolamenti e alla normativa vigente per evitare di incorrere in sanzioni, penali e in danni reputazionali.

L'ERM consente, quindi, al management un'efficace ed efficiente gestione delle condizioni di incertezza dalle quali derivano i relativi rischi e opportunità, con conseguente possibilità di protezione e salvaguardia nonché di creazione di valore attraverso un processo composto da otto fasi che vengono qui riportate brevemente: l'ambiente interno, la definizione degli obiettivi, l'identificazione degli eventi di rischio, la valutazione dei rischi, la risposta del rischio, l'attività di controllo, il reporting, ed infine, il monitoraggio; i cui driver sono i medesimi di quelli trattati e sviluppati nella sezione dedicata al Risk management tradizionale.

## MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO IN BILANCIO

### 3.1 MANIFESTAZIONE E CLASSIFICAZIONE DEI RISCHI

Il rischio si manifesta quando ci si accorge che il meccanismo aziendale, il processo produttivo, ossia, il motore dell'azienda, smette di funzionare come dovrebbe e comincia a generare fattispecie, eventi che devono essere affrontati e risolti con effetto immediato dall'azienda, altrimenti dannosi per la vita della stessa. Il 50% delle volte le problematiche da affrontare sono conosciute all'azienda, anche se ne è imprevedibile il tempo esatto della manifestazione; l'altro 50% è invece composto da ciò che l'azienda non conosce ed è per essa aleatorio anche il momento della manifestazione. Ovviamente, come già si è detto in precedenza, non tutti i rischi bussano alla porta con lo scopo di cagionare un danno all'impresa ma anche per offrire ad essa delle opportunità da cogliere subito che possono portarla ad avere un vantaggio competitivo sugli altri concorrenti nel mercato di riferimento.

I rischi possono essere classificati sulla base di tre categorie:

1. Sulla base della loro natura si distinguono in rischi interni e rischi esterni;
2. Sulla base del loro legame con l'andamento del ciclo economico si distinguono in rischi sistematici e rischi diversificabili;
3. Sulla base degli effetti che essi producono sull'impresa si distinguono in rischi speculativi e rischi puri.

I rischi interni sono strettamente riferiti ai rischi che possono verificarsi all'interno dell'azienda e quindi legati alle attività interne e alle caratteristiche dell'organizzazione stessa.

## MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO IN BILANCIO

I rischi esterni sono quelli che nascono all'esterno dell'impresa, che si ravvisano nelle minacce che la stessa deve fronteggiare trovandosi a contatto con l'ambiente esterno.

I rischi sistematici, chiamati anche rischi non diversificabili, sono associati all'andamento del mercato e alle sue oscillazioni, mentre, i rischi specifici, o diversificabili, sono relativi all'impresa stessa e ai suoi competitors nel mercato di riferimento; tali rischi possono essere mitigati mediante la diversificazione, secondo la quale, aggiungendo attività finanziarie al portafoglio dell'impresa, i cui rendimenti sono negativamente correlati (o quasi), è possibile ridurre la rischiosità dello stesso.

Ed infine, i rischi speculativi, sono rischi simmetrici in quanto possono avere un effetto negativo o positivo legato all'andamento dei tassi di interesse, la cui rischiosità può essere ridotta mediante l'utilizzo di strumenti finanziari derivati. I rischi puri, invece, non sono simmetrici ma comportano sempre un effetto negativo che colpisce direttamente il patrimonio o una persona e non sono diversificabili; possono essere fronteggiati solo mediante la copertura assicurativa.

Considerando queste categorie, possono essere individuate diverse tipologie di rischio:

- Rischi strategici
- Rischi operativi
- Rischi finanziari

## MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO IN BILANCIO

I rischi strategici. Il rischio strategico riguarda il grado di successo delle strategie aziendali di più alto livello. Essi sono legati alla scelta del segmento di mercato su cui operare e le relative risorse da impiegare. Tale rischio deriva dal fatto che entrando in nuovi segmenti di mercato e abbandonando quelli esistenti è necessario attuare strategie di diversificazione, già di nostra conoscenza, e di specializzazione incentrate sul prodotto, quindi nella soddisfazione di un bisogno specifico, o sul cliente, in relazione ad uno determinato target di clienti, il cui successo è incerto e quindi è soggetto a dei rischi. *“Le principali fonti esterne di aleatorietà da cui dipende il successo di una strategia aziendale riguardano:*

- *L’andamento generale dell’economia;*
- *L’andamento della domanda nei segmenti di mercato interessati dalla strategia;*
- *Il comportamento dei compratori;*
- *Le possibili innovazioni tecnologiche;*
- *L’andamento dell’immagine e della reputazione aziendale;*
- *Le possibili modificazioni del contesto regolamentare e/o politico”*<sup>40</sup>.

I rischi operativi. Il rischio operativo, secondo l’accezione del Comitato di Basilea II, è il rischio di perdite derivanti dalla inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni.

Sulla base di tale accezione i quattro fattori di rischio possono essere descritti come:

---

<sup>40</sup> Floreani, La valutazione dei rischi e le decisioni di risk management, 2004 p. 133

## MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO IN BILANCIO

- Risorse umane. Comprende fattispecie quali errori, frodi, violazioni di regole e procedure interne, problemi di incompetenza e negligenza, azioni conflittuali o dannose e decisioni manageriali disinformate;
- Sistemi tecnologici. Sono qui inclusi aspetti come malfunzionamento dei sistemi informatici, presenza di virus, errori di programmazione, interruzioni nel funzionamento dei sistemi e violazione della sicurezza;
- Processi interni. Includono difetti o inadeguatezze nell'ambito di: definizione di ruoli e responsabilità, formazione di procedure e definizione di modelli per il monitoraggio ed il controllo dei rischi;
- Eventi esterni. Si riferiscono a tutte le perdite cagionate da cause esterne che non sono controllabili dal management quali la vulnerabilità del contesto politico, le attività criminali e gli eventi politici, militari e naturali.

In una differente accezione, i rischi operativi *“possono essere riferiti all'attività tipica dell'impresa e riguardano:*

- *Il grado di efficienza dei processi aziendali come quello produttivo o la supply-chain;*
- *Il rischio di prezzo riguardante i prodotti dell'impresa o i costi di acquisizione dei fattori produttivi;*
- *L'effetto della leva operativa, cioè l'effetto moltiplicativo del rischio di volume, determinato dalla presenza di costi fissi aziendali”*<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Floreani, La valutazione dei rischi e le decisioni di risk management, 2004 p. 138

## MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO IN BILANCIO

I rischi finanziari. Il rischio finanziario, secondo la normale accezione finanziaria, è il rischio che incide sulla liquidità aziendale e funge da variabile aleatoria, sempre presente nel mercato, per gli investitori in quanto i suoi effetti si trasformano in potenziali perdite o guadagni. È la condizione per cui l'investitore, a causa di tale rischio, potrebbe ottenere un rendimento inferiore a quello atteso.

I rischi finanziari sono la tipologia di rischi più immediatamente percepita dall'impresa in quanto quest'ultima è costretta a porgere l'attenzione verso le normative che la disciplinano a riguardo, quali la normativa di Basilea II, la cui trattazione è stata precedentemente affrontata nel Capitolo 1, l'implementazione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS, nonché, l'introduzione da parte della normativa civilistica di informazioni aggiuntive da fornire nei bilanci.

I rischi finanziari si suddividono in rischio di credito, rischio di mercato e rischio di liquidità.

- Il rischio di credito è il rischio di incorrere in perdite derivanti dall'inadempimento degli obblighi da parte della controparte contrattuale che risulterà perciò insolvente. Tale rischio, e dunque la conseguente perdita di valore del credito, può anche derivare da un deterioramento improvviso della situazione patrimoniale, economica e finanziaria del debitore, il quale risulterà impossibilitato ad onorare i suoi obblighi. Da ciò si può dedurre che al variare del merito creditizio, si registrerà una variazione del valore del credito.
- Il rischio di mercato è il rischio legato alle oscillazioni del fair value di attività e passività a seguito delle variazioni delle condizioni di mercato. Esso si suddivide in:

## MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO IN BILANCIO

- **Rischio di prezzo.** È il rischio derivante dalla variazione del valore di mercato degli strumenti finanziari che l'azienda ha in portafoglio a causa della variazione del mercato azionario, a parità di tutte le altre condizioni.
- **Rischio di cambio.** È il rischio derivante dalla variazione attesa del tasso di cambio che può impattare in maniera negativa sulle attività e le passività in valuta estera detenute dall'azienda.
- **Rischio di tasso di interesse.** È il rischio derivante dalla variazione dei tassi di interesse che provoca un cambiamento nel valore di mercato dell'investimento aziendale, a parità di tutte le altre condizioni. Tale oscillazione provoca un mutamento nei prezzi dei titoli, andando così a determinare la volatilità degli stessi. All'aumentare dei tassi di interesse il prezzo dei titoli scende, al contrario, una diminuzione dei tassi di interesse fa aumentare il prezzo dei titoli. Inoltre, in termini di struttura, più è lontana la scadenza del titolo in questione, maggiore sarà il rischio di tasso di interesse sullo stesso e viceversa.
- **Il rischio di liquidità.** È il rischio derivante dall'impossibilità da parte dell'impresa di onorare i debiti a breve termine con i propri fondi e la difficoltà per la stessa di reperire cassa. Essa sarà quindi costretta a vendere le proprie attività in termini di asset, anche a prezzi poco vantaggiosi perché inferiori ai valori fondamentali degli assets stessi (fire sale prices), o ad indebitarsi onerosamente prendendo a prestito capitale di terzi, al fine

## MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO IN BILANCIO

di accedere alle risorse finanziarie necessarie. Questo rischio può derivare da una scorretta pianificazione dei pagamenti in relazione alla scadenza delle proprie attività, finanziando con risorse a lungo termine attività a breve termine o viceversa. Sarà quindi necessaria un'efficace ed attenta analisi da parte del controllo di gestione che, con strumenti di budgeting o mediante l'analisi per indici di bilancio, riesca ad effettuare una previsione sulla struttura di costi e ricavi e ad evitare situazioni di squilibrio aziendale; sarà inoltre necessaria una maggiore attenzione da parte dell'impresa verso l'incerto e quindi verso la pianificazione dell'imprevisto, predisponendo la liquidità necessaria a far fronte tutti i possibili futuri bisogni dell'impresa.

Altri rischi che possono manifestarsi e che possono pregiudicare la stabilità aziendale sono: rischi ambientali per i quali occorre ridurre al minimo gli impatti negativi sull'ambiente, rispettando le leggi e i regolamenti ambientali che impattano sul business aziendale, modificando al bisogno le proprie attività dalle quali potrebbero scaturire dei costi; i rischi di compliance che incorrono quando l'azienda non esercita la propria attività in conformità della normativa vigente; i rischi legali e contrattuali derivanti da contenziosi in essere con terze parti; rischi sociali e relativi alla tutela dei diritti umani per evitare i quali l'azienda dovrebbe adottare un codice etico, quale la carta dei diritti e dei doveri fondamentali, in cui individuare le proprie responsabilità e gli impegni verso gli stakeholder interni ed esterni; rischi relativi alla corruzione per i quali l'azienda deve emanare apposite linee guida per la prevenzione della corruzione e dell'illegalità; ed infine il rischio reputazionale derivante dall'incapacità dell'impresa di rispettare gli impegni

## MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO IN BILANCIO

assunti che comporta un'attuale o prospettica flessione degli utili derivante da una percezione negativa dell'immagine dell'azienda da parte di tutti gli stakeholder.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Ficola S., "Valutazione e gestione dei rischi da parte dell'azienda (Enterprise Risk Management): tipologie ed integrazioni tra rischi finanziari e non finanziari", Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Roma.

### 3.2 PASSIVITA' E PERDITE POTENZIALI

Il rischio si manifesta in bilancio attraverso le passività e le perdite potenziali.

La previsione e la gestione di tali rischi avvengono attraverso l'accantonamento a fondi rischi e oneri, fondi attraverso i quali vengono accantonate delle somme di denaro per fronteggiare i rischi, se e quando si dovessero verificare. Le aziende sono sottoposte continuamente a situazioni di incertezza circa l'esito di eventi futuri che possono comportare l'insorgere di perdite o passività potenziali. Quando questi eventi che si verificano non sono attinenti al core business aziendale ma derivano da operazioni compiute nell'esercizio, si genera la necessità di costituire appositi fondi.

Il trattamento di tali rischi in bilancio avviene ai sensi dell'art. 2423 c.c. secondo comma, *“il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio”*;

in tal senso è necessario dare una rappresentazione dello stesso più chiara e veritiera possibile affinché gli stakeholder dell'impresa o qualsiasi altro soggetto interessato alla stessa possano avere informazioni precise e dettagliate sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria<sup>43</sup> dell'azienda.

Le poste iscrivibili in bilancio rispettando i criteri di chiarezza, veridicità e correttezza, possono essere di natura oggettiva o soggettiva. Le poste oggettive sono quelle derivano da atti di scambio e per tale motivo sono di natura certa, i valori soggettivi sono, invece, di natura discrezionale in quanto derivano da processi valutativi. Quindi se la posta oggettiva rappresenta una passività certa, quella soggettiva deriva da stime e congetture.

---

<sup>43</sup> Obbligo di redazione del rendiconto finanziario per le imprese di maggiori dimensioni a partire dai bilanci relativi agli esercizi aventi inizio dal 1° gennaio 2016 per effetto dell'approvazione del d.lgs. di attuazione della direttiva 2013/34/UE.

## MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO IN BILANCIO

Per stima si intende l'ottenimento, attraverso un processo valutativo, di un risultato finale il cui valore si avvicina a quello reale. Per congettura, invece, intendiamo una supposizione che viene desunta da dati certi il cui risultato finale è un valore congruo, ovvero, adeguato che però non si avvicina a quello reale, in quanto, potendosi riferire ad una finzione contabile, non è riscontrabile nel presente e nel futuro.

La passività e le perdite potenziali vengono regolate dalla disciplina codicistica, dai principi contabili nazionali e da quelli internazionali.

Il codice civile all'art. 2424-bis, terzo comma afferma che “Gli accantonamenti per rischi ed oneri sono destinati soltanto a coprire perdite o debiti di natura determinata, di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio sono indeterminati o l'ammontare o la data di sopravvenienza.”

A questo disposto e quindi al fianco della disciplina codicistica, vengono integrati i principi contabili italiani, standards nazionali predisposti dall'Organismo Italiano di Contabilità, in particolare con l'OIC 31 che determina l'entità dei fondi rischi e oneri e le passività iscrivibili al loro interno. In tal senso il paragrafo 4 dispone che: *“I fondi per rischi e oneri rappresentano passività di natura determinata, certe o probabili, con data di sopravvenienza o ammontare indeterminati”*. In particolare, i fondi per oneri *“rappresentano passività di natura determinata ed esistenza certa, stimate nell'importo o nella data di sopravvenienza, connesse a obbligazioni già assunte alla data di bilancio, ma che avranno manifestazione numeraria negli esercizi successivi”*;<sup>44</sup> fanno, quindi, fronte ad oneri o perdite che sono certi nell'ammontare e nella manifestazione. Mentre i fondi per rischi *“rappresentano passività di natura determinata ed esistenza probabile, i cui valori sono stimati. Si tratta, quindi, di passività*

---

<sup>44</sup> OIC 31 “Fondi per rischi e oneri e Trattamento di fine rapporto”, Organismo Italiano di Contabilità, 2016. paragrafo 6

## MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO IN BILANCIO

*potenziali connesse a situazioni già esistenti alla data di bilancio, ma caratterizzate da uno stato d'incertezza il cui esito dipende dal verificarsi o meno di uno o più eventi in futuro*<sup>45</sup>; questi invece fanno fronte ad oneri o perdite probabili, incerti nell'ammontare e nella manifestazione.

In altre parole, *“in considerazione del fatto che gli accantonamenti a fondi servono ad imputare al conto economico un componente negativo di reddito corrispondente ad un onere di competenza, sì dell'esercizio in chiusura, ma che avrà manifestazione concreta in uno successivo, occorre che nell'esercizio in esame si sia verificato un evento idoneo a dar causa, alternativamente: ad una probabilità di dover sostenere in futuro un onere o di dover subire una perdita, di ammontare determinato o indeterminato, oppure ad una certezza di dover in futuro sostenere un onere o di dover subire una perdita indeterminata nell'ammontare o nella data di sua verifica*”<sup>46</sup>.

Per comprendere meglio a cosa ci si riferisce con passività potenziali, l'OIC 31 ai paragrafi 9 e 10 fornisce una spiegazione in merito alla “potenzialità”, per una redazione corretta dei bilanci di esercizio, e recita: *“per potenzialità si intende una situazione, una condizione od una fattispecie esistente alla data di bilancio, caratterizzata da uno stato d'incertezza, che al verificarsi o meno di uno o più eventi futuri, potranno concretizzarsi in una perdita per l'impresa”*.

Le passività potenziali rappresentano, quindi, *“passività connesse a situazioni già esistenti alla data di bilancio, ma con esito pendente in quanto si risolveranno in futuro”*.

---

<sup>45</sup> OIC 31 “Fondi per rischi e oneri e Trattamento di fine rapporto”, Organismo Italiano di Contabilità, 2016. paragrafo 5

<sup>46</sup> Kutufà I., “Il problema della rilevazione contabile delle passività potenziali”, Il Campano, Pisa, 2015.

## MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO IN BILANCIO

Gli eventi futuri, a seguito dei quali si verificherà l'esito pendente, vengono suddivisi in probabili, possibili o remoti. L'OIC 31 al paragrafo 12 dispone che: *“Un evento è probabile quando il suo accadimento è ritenuto più verosimile del contrario”*.

Si tratta di passività esistenti ma con esito incerto che si risolveranno nel futuro. *“Un evento è possibile quando dipende da una circostanza che può o meno verificarsi; quindi il grado di accadimento dell'evento futuro è inferiore al probabile. Si tratta dunque di eventi contraddistinti da una ridotta probabilità di realizzazione.*

*Un evento è remoto quando ha scarsissime possibilità di verificarsi; ovvero, potrà accadere solo in situazioni eccezionali”*.

La difficoltà nel parlare di passività potenziale sta ora nello stabilire quando la probabilità è tale da tramutarsi in effettivo rischio e cioè in un'incertezza misurabile<sup>47</sup>.

Il concetto di rischio e quello di “incertezza”, che risulta essere pura e non misurabile, sono differenti, in quanto, il rischio deriva dalla combinazione fra il numero di volte in cui un determinato fenomeno si verifica e il numero di informazioni congrue fornite che si hanno su tale fenomeno. L'incertezza pura e non misurabile è un evento che non può essere *“schematizzato per astrazione in un modello rappresentativo, su cui è possibile eseguire un numero comunque grande di esperimenti, tutti nelle medesime condizioni, o il più possibile tali”*<sup>48</sup>.

In questo caso manca la ripetitività nel verificarsi del fenomeno che non permette di ottenere un'informazione il più oggettiva possibile.

---

<sup>47</sup>Knight F., Risk, “Uncertainty, and Profit”, University of Chicago Press, Chicago, 1971., p. 223 e sgg.

<sup>48</sup> Di Lazzaro F., “Il rischio aziendale. I modi per il suo fronteggiamento.”, Giuffrè Editore, Milano, 1990. p. 8.

## MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO IN BILANCIO

Da ciò si deduce quindi che le passività probabili sottintendono un rischio la cui natura è determinata, mentre le passività possibili o remote sottendono un rischio la cui natura è incerta e non misurabile anche se in misura diversa.

Alla trattazione si aggiungono, ora, i principi contabili internazionali, standards internazionali predisposti dall'International Accounting Standards Board, IAS/IFRS, in particolare con lo IAS 37.

Le passività potenziali sono definite dal Principio, al paragrafo 10, come:

- a) *“una possibile obbligazione che deriva da eventi passati e la cui esistenza sarà confermata solo dal verificarsi o meno di uno o più eventi futuri incerti non interamente sotto il controllo dell'entità; o*
  
- b) *un'obbligazione attuale che deriva da eventi passati ma che non è rilevata perché:*
  1. *non è probabile che sarà necessario l'impiego di risorse atte a produrre benefici economici per adempiere all'obbligazione; o*
  2. *l'importo dell'obbligazione non può essere determinato con sufficiente attendibilità.”*

*“Perché una passività venga rilevata in bilancio vi deve essere non solo un'obbligazione attuale ma anche la probabilità che l'impiego di risorse atte a produrre benefici economici estingua tale obbligazione. Per l'applicazione del presente Principio, l'impiego di risorse o un altro fatto è considerato come probabile se è più verosimile che il fatto si verifichi piuttosto che il contrario, cioè la probabilità che il fatto si verificherà è maggiore della probabilità che non si verificherà.*

## MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO IN BILANCIO

*Nel caso in cui non è probabile che esista un'obbligazione attuale, un'entità dà informativa di una passività potenziale, a meno che la probabilità di impiegare risorse atte a produrre benefici economici sia remota.”<sup>49</sup>*

Secondo lo IAS 37 l'obbligazione attuale (probabile) che si riferisce ad un evento passato e il cui impiego di risorse economiche è più verosimile che si verifichi piuttosto che il contrario (probabilità maggiore del 50%), non rappresenta una passività potenziale e deve essere iscritta all'interno di un fondo rischi. Un'obbligazione non probabile nell'an (manifestazione) e nel quantum (ammontare) per la quale è più verosimile che l'impiego di risorse non si verifichi, non va iscritta nei fondi rischi; rappresenta una passività potenziale in quanto è un'obbligazione “possibile”. Tra le passività potenziali si annoverano anche le obbligazioni attuali che sono probabili nell'an ma non nel quantum, e le obbligazioni “remote”, incerte nell'an e nel quantum, per le quali, quindi, la probabilità che si verifichi l'esborso economico è inferiore alla probabilità di esborso di un'obbligazione possibile (inferiore al 10%). Per le obbligazioni possibili e per quelle probabili con ammontare non determinabile è necessaria una mera annotazione in nota integrativa<sup>50</sup> la quale dovrà contenere le “*indicazioni necessarie per valutare gli eventuali riflessi del rischio ed in particolare la descrizione della situazione incerta, l'indicazione dell'impossibilità di stimare il danno, il parere della direzione e dei suoi consulenti o legali*”<sup>51</sup>; mentre per quelle remote non è richiesta alcuna annotazione in Nota integrativa.

---

<sup>49</sup> IAS 37 “Accantonamenti, passività e attività potenziali”, International Accounting Standards Board, 2008. Paragrafo 23

<sup>50</sup> Nel rispetto di quanto disposto nell'art. 2427 c.c. comma primo, n.9.

<sup>51</sup> Quagli A., “Bilancio di esercizio e principi contabili”, G. Giappichelli Editore, VIII edizione, Torino, 2017. p. 336.

### 3.2.1 Iscrizione in bilancio

Le passività e le perdite potenziali vengono iscritte in bilancio attraverso i fondi rischi ed oneri. Nel paragrafo precedente sono stati analizzati nel dettaglio i fondi per rischi e i fondi per oneri disciplinati dall'OIC 31 (paragrafi 4 e 5).

Per la loro iscrizione in bilancio è fondamentale tener conto non solo della rappresentazione veritiera e corretta nella redazione del bilancio ai sensi dell'art. 2423 c.c. nominato in precedenza, ma anche dell'art. 2423-bis c.c. che riporta i principi di redazione del bilancio. In particolare, per gli accantonamenti a fondi rischi ed oneri, occorre far riferimento al principio della competenza economica e al principio della prudenza, come disposto dall'OIC 31 paragrafo 8: *“L'accantonamento a fondo rappresenta la contropartita economica (onere o perdita) correlata alla rilevazione patrimoniale, di competenza dell'esercizio, nei fondi per rischi e oneri.”*

In base al principio della competenza economica bisogna tener conto degli oneri o dei proventi derivanti dagli accantonamenti che si riferiscono a perdite o debiti di natura determinata (incerti o meno nell'an e/o nel quantum), nati nell'esercizio corrente, in quanto sono di competenza dello stesso, indipendentemente dalla loro manifestazione finanziaria.

Il principio della prudenza rientra, invece, nel fatto che bisogna tener conto dei rischi e delle perdite di competenza dell'esercizio anche se conosciuti dopo la chiusura di questo.

Sotto l'aspetto contabile, quando si costituisce un fondo rischi o un fondo per oneri (fondo spese), si stanziava a Conto economico un costo per accantonamento a fronte dell'accreditamento del fondo che viene inviato al passivo dello Stato Patrimoniale. Successivamente alla costituzione, il fondo potrebbe subire dei futuri incrementi a causa dell'intensificarsi delle perdite temute oppure potrebbe

## MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO IN BILANCIO

subire una futura riduzione a fronte dell'attenuarsi delle stesse. Il fondo sarà poi utilizzato nel momento in cui si verifica il danno per il quale era stato accantonato; in caso di mancato utilizzo dello stesso, l'ammontare verrà stornato dalla contabilità generale, in quanto, l'evento per il quale era stato stanziato non si verificherà.

*“L'entità dell'accantonamento ai fondi è determinata da una stima dei costi alla data di bilancio necessari per fronteggiare le passività certe o probabili”<sup>52</sup>*

La contabilizzazione degli accantonamenti a fondi rischi e oneri avviene alla chiusura dell'esercizio in sede di effettuazione delle scritture di assestamento che servono ad imputare all'esercizio i costi di competenza dello stesso. In particolare, vengono effettuate delle scritture di integrazione le quali rilevano componenti di reddito che avranno manifestazione finanziaria futura, ma che sono totalmente o parzialmente di competenza dell'esercizio in corso.

*“Le eventuali eccedenze dei fondi rischi e dei fondi spese, dopo che è venuto meno il motivo che ne aveva determinato lo stanziamento, rappresentano delle sopravvenienze attive da inviare a Conto economico”<sup>53</sup>.*

---

<sup>52</sup> Quagli A., “Bilancio di esercizio e principi contabili”, G. Giappichelli Editore, VIII edizione, Torino, 2017. p. 333.

<sup>53</sup> Quagli A., “Bilancio di esercizio e principi contabili”, G. Giappichelli Editore, VIII edizione, Torino, 2017. p. 334

## CONCLUSIONE

Lo studio effettuato nell'elaborato ha portato al raggiungimento dell'obiettivo desiderato, ovvero quello di fornire, spiegare, interpretare e chiarire regole specifiche sulla base delle nuove disposizioni in materia di trattamento del rischio nei bilanci delle imprese, il cui fine ultimo risulterà essere la presentazione dettagliata e corretta dell'informativa di bilancio, di interesse sia a livello di business interno che esterno, da parte degli stakeholder aziendali.

Partendo dalla definizione del rischio si è voluto mostrare come lo stesso può essere compreso ed individuato, per essere evitato o fronteggiato al meglio. Le domande a cui è stata data risposta sono: "cos'è davvero il rischio? Dove si nasconde? Da quali fattispecie è incarnato?". A tal fine è stata condotta un'analisi che mira al riconoscimento del rischio nella sua interezza e ad una valutazione sullo stesso per poter raccogliere informazioni utili ed essenziali per l'individuazione dei rischi in diversi contesti, sia interni che esterni all'impresa. Gli accordi di Basilea e i Principi Contabili internazionali sono stati lo strumento attraverso il quale l'analisi si è vestita di concretezza, andando a delineare una regolamentazione efficace a conclusione del processo valutativo. Il coefficiente di solvibilità e gli IAS/IFRS, quindi, mettono in guardia l'impresa e ne prevengono l'insolvenza, che potrebbe verificarsi dopo la manifestazione di un evento sconosciuto ex ante.

L'impresa non è la sola entità a dover indossare l'armatura contro il rischio perché, ad averne bisogno, sono anche tutti i soggetti portatori di interesse che investono il proprio capitale nella stessa. A tal fine lo studio ha portato ad un'accurata disclosure nei riguardi della Relazione sulla gestione che le imprese sono obbligate a redigere nel rispetto di quanto previsto dall'art. 2428 c.c., per la descrizione fedele ed esaustiva della situazione della società e del risultato di gestione e facendo fede a quanto disposto dall'art. 2423 c.c. in materia di chiarezza, correttezza e veridicità. Mostrando, all'interno della Relazione, i principali rischi e incertezze cui una società è esposta, si mettono a conoscenza degli stakeholder gli eventuali avvenimenti negativi che si possono

manifestare e che possono portare ad una perdita di valore, allo scopo di permettere loro un'attenta e ponderata scelta nelle decisioni di investimento.

In termini di effetti del rischio che possono abbattersi sulle imprese, lo studio si è focalizzato sulla crisi d'impresa, il fenomeno estremo e allo stesso tempo frequente, che rappresenta la conseguenza negativa del manifestarsi di un rischio e di una scarsa o irrealizzabile identificazione, preparazione e valutazione dello stesso. Ciò che ne deriva è l'insieme delle responsabilità che ricadono in capo ad amministratori e imprenditori che l'elaborato ha approfondito e studiato al fine di aggiornare la normativa precedente. A tal proposito, sono state fornite alle imprese le disposizioni dettate dal Nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, in vigore da Settembre 2021, per imputare ai soggetti incaricati i nuovi rischi e le nuove incombenze.

Nei riguardi della gestione del rischio, lo studio eseguito ha portato ad una completa ed esaustiva illustrazione delle diverse fasi che compongono il ciclo, allo scopo di mettere le imprese in condizione tale da poter implementare un processo di Risk Management adeguato che sia in grado di gestire i rischi, derivanti da qualsiasi fattispecie, e che sia comprensivo di una visione integrata a livello aziendale che ne migliori l'efficienza.

Non è sicuramente possibile affermare che i rischi possono sempre essere gestiti, pur possedendo un framework appropriato, ma il lavoro di tesi ha fatto sì che tutte le fattispecie nella loro diversità possano essere affrontate possedendo informazioni necessarie in grado di dare vita a situazioni verosimili e a soluzioni atte a fronteggiarle. Sotto questo aspetto, a conclusione dell'analisi sulle manifestazioni del rischio, in un'accezione generale, che ne ha portato all'individuazione pratica di tre categorie quali il rischio strategico, operativo e finanziario che le imprese sono impegnate a contrastare giornalmente, sono state chiarite ed interpretate, dall'elaborato, le situazioni di rischio che devono essere trattate correttamente in bilancio. Dallo studio effettuato, nei riguardi della nuova normativa, del principio contabile nazionale OIC 31 e di quello internazionale IAS 37, è emerso che per passività potenziali si intende obbligazioni possibili, probabili ma con ammontare non determinabile e remote, per le quali non è

prevista l'iscrizione in un apposito fondo rischi nel passivo dello Stato Patrimoniale ma è necessaria una semplice annotazione in Nota Integrativa.

In via conclusiva, con lo sviluppo e l'introduzione di nuove fattispecie di rischio, come i rischi informatici, l'interruzione dell'attività, o catastrofi naturali, che nascono grazie alla nuova tecnologia, all'avanzamento del business globale e all'incessante influenza dell'uomo sull'ambiente esterno, saranno formulate in futuro nuove disposizioni che andranno a modificare l'attuale normativa. Diversi saranno gli effetti e le manifestazioni dei nuovi rischi e l'Enterprise Risk Management subirà un ininterrotto upgrading per garantirne l'efficienza nella gestione. Si verrà a creare il cosiddetto feedback loop che prevede un'approfondita valutazione delle performance e informazioni utili che saranno devolute al board e ai management della società per le eventuali modifiche da apportare al processo.

Il continuo adeguamento della normativa codicistica e dei principi contabili nazionali e internazionali porterà, di conseguenza, alla corretta regolamentazione per il trattamento del rischio nei bilanci delle imprese.

## BIBLIOGRAFIA

### *Cartacea*

Blasizza E., Rotella A. “*Safety Risk Management ISO 31000, ISO 45001, OHSAS 18001*”, Wolters Kluwer, Milano, 2018.

Di Lazzaro F., “*Il rischio aziendale. I modi per il suo fronteggiamento.*”, Giuffrè Editore, Milano, 1990.

Garzella S. “*Il sistema d' azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese*”, G. Giappichelli Editore, Torino, 2004.

Gobbi U. “*Trattato di economia*”, Società Editrice Libreria, Milano, 1919.

Knight F., Risk, “*Uncertainty, and Profit*”, University of Chicago Press, Chicago, 1971.

Merna T., Al-Thani F. “*Corporate Risk Management*”, John Wiley & Sons, II edizione, Inghilterra, 2011.

Nizzola M. “*Scelte strategiche e rischio d'impresa*”, Fisco e Tasse, Bologna, 2015.

Project Management Institute, “*A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide)*”, VI edizione, Stati Uniti, 2017.

Quagli A., “*Bilancio di esercizio e principi contabili*”, G. Giappichelli Editore, VIII edizione, Torino, 2017.

Savioli G. “*Principi contabili internazionali e Basilea 2, l'impatto sulle PMI*”, FrancoAngeli, Milano, 2008.

Taleb N.N., La teoria del cigno nero sviluppata nel libro “*The Black Swan*”, Random House, Stati Uniti, 2007.

## *Elettronica*

Borsa Italiana, “*Capital Asset Pricing Model (CAPM)*”, FTA Online News, Milano, 2009.

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/capm.htm>

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili “*La Relazione sulla gestione art. 2428 Codice Civile. La relazione sulla gestione dei bilanci d’esercizio alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. 32/2007*”, Roma, 2009.

[https://www.odcec.roma.it/attachments/170\\_Relazione\\_Bilancio1.pdf](https://www.odcec.roma.it/attachments/170_Relazione_Bilancio1.pdf)

De Romanis G., “*Tecnica professionale della revisione ed organizzazione dell’attività. ISA Italia n. 315 Procedure di valutazione del rischio*”, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (ODCEC), Roma.

[https://www.odcec.roma.it/images/slide\\_beatrice\\_amaturo\\_isa315\\_4settembre.pdf](https://www.odcec.roma.it/images/slide_beatrice_amaturo_isa315_4settembre.pdf)

IAS 37 “*Accantonamenti, passività e attività potenziali*”, International Accounting Standards Board, 2008.

<http://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/downloads/2011/01/IAS-37.pdf>

IFRS 7 “*Strumenti finanziari: informazioni integrative*”, International Accounting Standards Board, 2008.

[http://www.revisorionline.it/IAS\\_IFRS/Doc-antec.modifiche\\_da-ifrs9/ifrs7.html](http://www.revisorionline.it/IAS_IFRS/Doc-antec.modifiche_da-ifrs9/ifrs7.html)

Ficola S., “*Valutazione e gestione dei rischi da parte dell’azienda (Enterprise Risk Management): tipologie ed integrazioni tra rischi finanziari e non finanziari*”, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Roma.

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2AF1dAi\\_8ikJ:www.odcec.roma.it/index.php?option=com\\_wbmfm%26format=raw%26cod=MjQ2ODY=+%&cd=1&hl=it&ct=clnk&gl=it&client=safari](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2AF1dAi_8ikJ:www.odcec.roma.it/index.php?option=com_wbmfm%26format=raw%26cod=MjQ2ODY=+%&cd=1&hl=it&ct=clnk&gl=it&client=safari)

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, “*Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155*”, Roma, d. lgs. 12 Gennaio 2019, n.14.

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2019/02/14/38/so/6/sg/pdf>

Kutufà I., “*Il problema della rilevazione contabile delle passività potenziali*”, Il Campano, Pisa, 2015.

<https://arpi.unipi.it/retrieve/handle/11568/766104/91771/Il%20problema%20della%20rilevazione%20contabile%20delle%20passività%20potenziali.pdf>

Marcello R., Lucido N., “*Le passività potenziali: valutazione ed iscrizione in bilancio*”, Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, Roma, 2019.

[https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiogNPIjObpAhWqQRUIHSdjDvMQFjABegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.fondazioneazionalecommercialisti.it%2Ffilemanager%2Factive%2F01343%2F2019\\_10\\_14\\_Passivit\\_potenziali\\_a.pdf%3Ffid=1343&usg=AOvVaw3eV68F9tNjrh\\_wTWDirCEP](https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiogNPIjObpAhWqQRUIHSdjDvMQFjABegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.fondazioneazionalecommercialisti.it%2Ffilemanager%2Factive%2F01343%2F2019_10_14_Passivit_potenziali_a.pdf%3Ffid=1343&usg=AOvVaw3eV68F9tNjrh_wTWDirCEP)

OIC 3 “*le informazioni sugli strumenti finanziari da includere nella Nota integrativa e nella relazione sulla gestione*”, Organismo italiano di Contabilità, 2006.

[https://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/downloads/2010/11/2006-03\\_OIC-3.pdf](https://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/downloads/2010/11/2006-03_OIC-3.pdf)

OIC 31 “*Fondi per rischi e oneri e Trattamento di fine rapporto*”, Organismo Italiano di Contabilità, 2016.

<https://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/2011/02/2019-01-OIC-31-Fondi-per-rischi-e-oneri-e-TFR.pdf>

Spinetti F., “*Il Sistema di controllo interno – modelli di riferimento*”, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Roma.

[https://www.odcec.roma.it/images/file/FPC\\_Materiale\\_didattico\\_2016/F\\_Spinetti\\_-\\_Il\\_Sistema\\_di\\_Controllo\\_Interno\\_-\\_modelli\\_di\\_riferimento.pdf](https://www.odcec.roma.it/images/file/FPC_Materiale_didattico_2016/F_Spinetti_-_Il_Sistema_di_Controllo_Interno_-_modelli_di_riferimento.pdf)