



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI  
M I L A N O



Gestione della tesoreria, rischi aziendali ed  
aumento del costo del credito

# La gestione dei rischi aziendali

## Conoscere misurare gestire

Cesare Spezia

27 settembre 2022



# Adeguati assetti



## DECRETO LEGISLATIVO n. 83/2022

Art. 3 (Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della **rilevazione tempestiva** della crisi d'impresa). (omissis)

3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di: (omissis)

**c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.**

# La gestione del rischio

## Art 2086 c2 CC

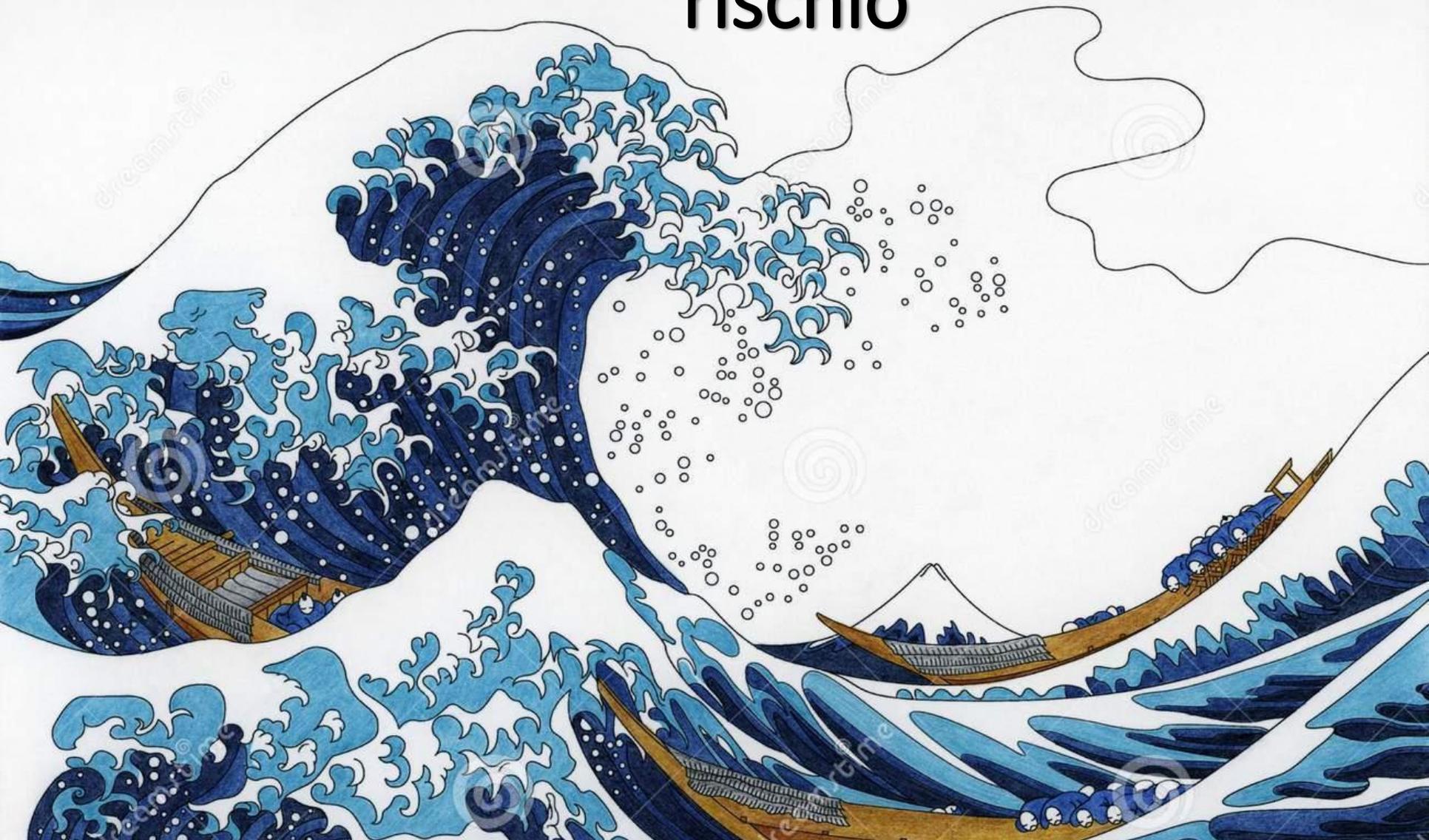
L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di

istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa,

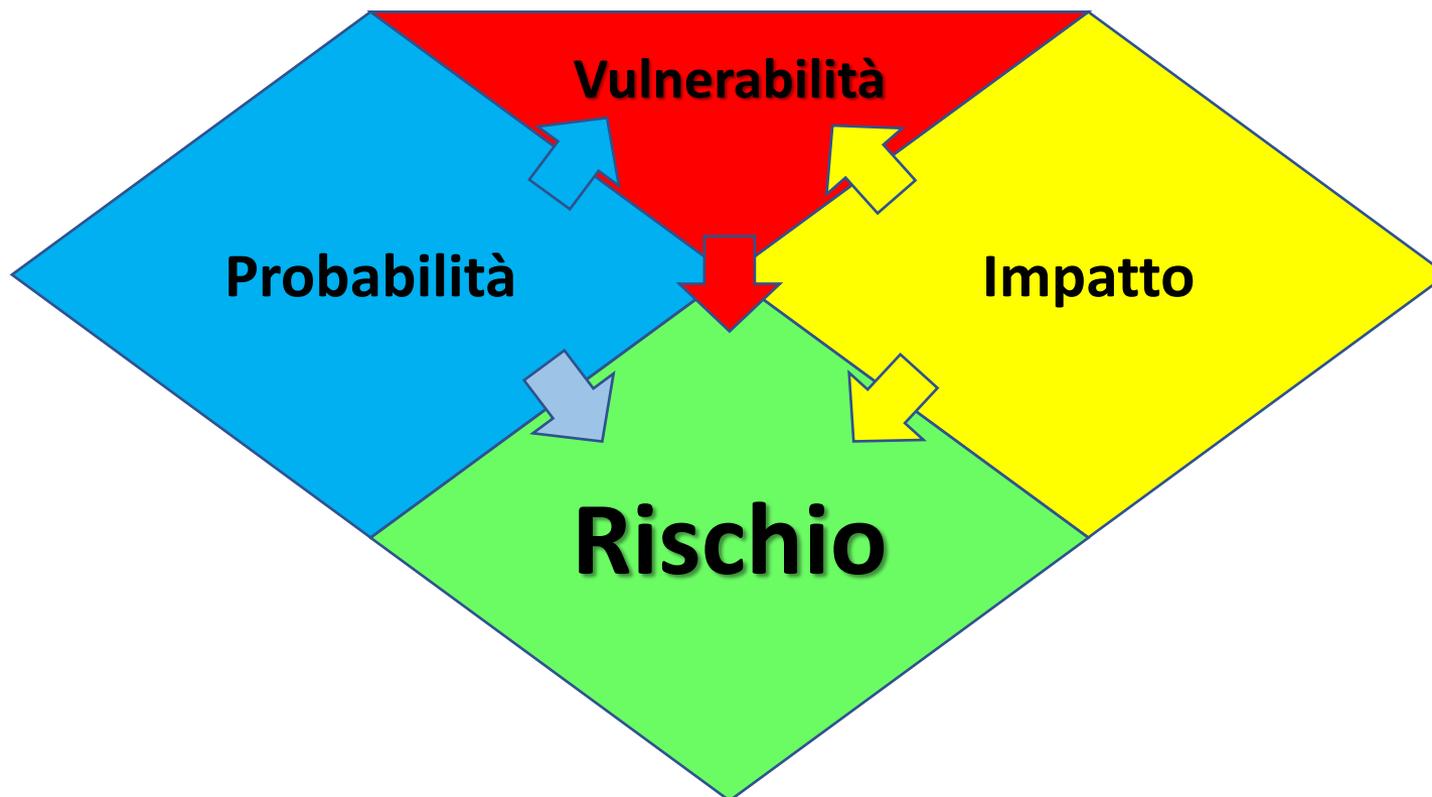
**anche** in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale,

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

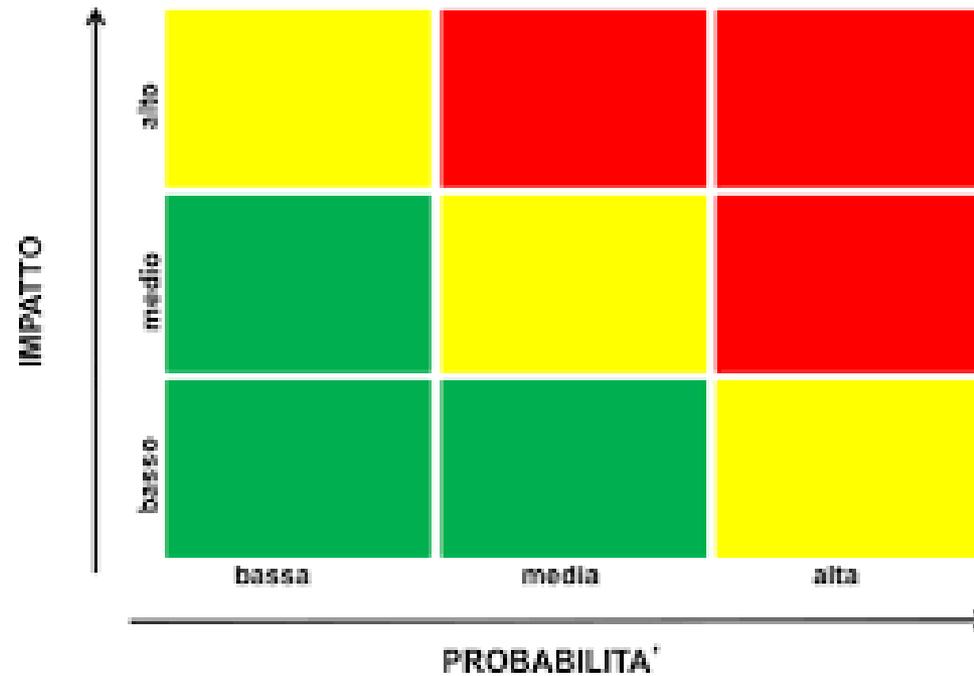
# Definizione di rischio



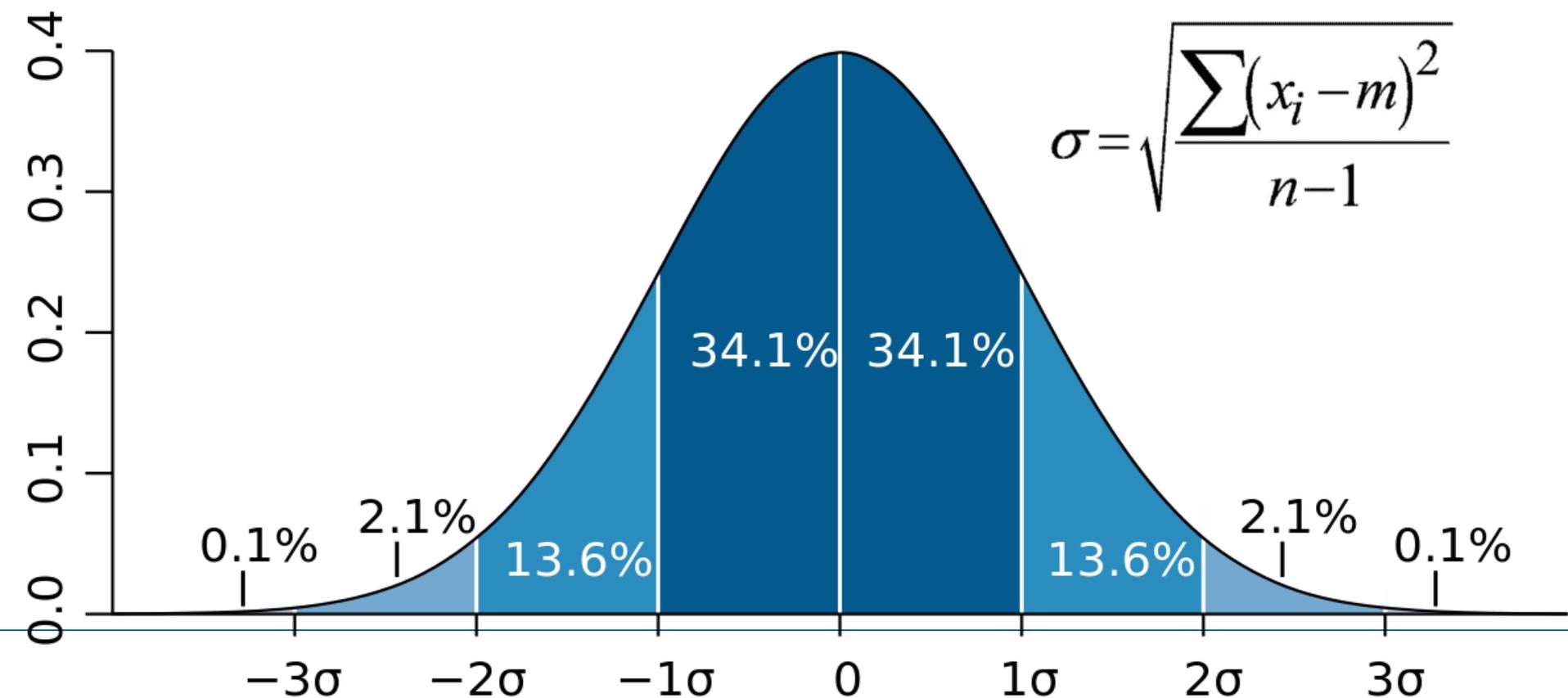
# Definizione di rischio



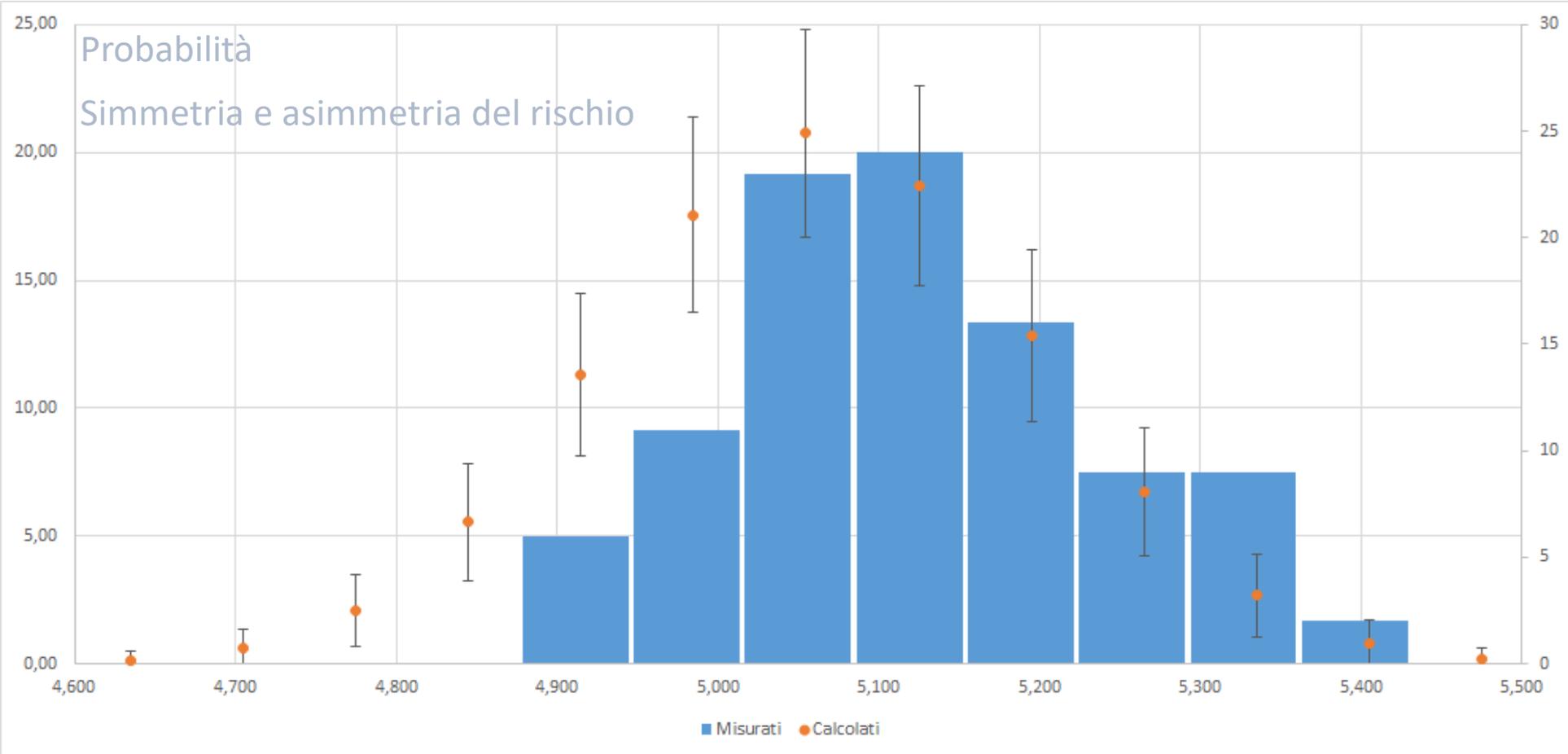
# Definizione di rischio



# Definizione di rischio : volatilità



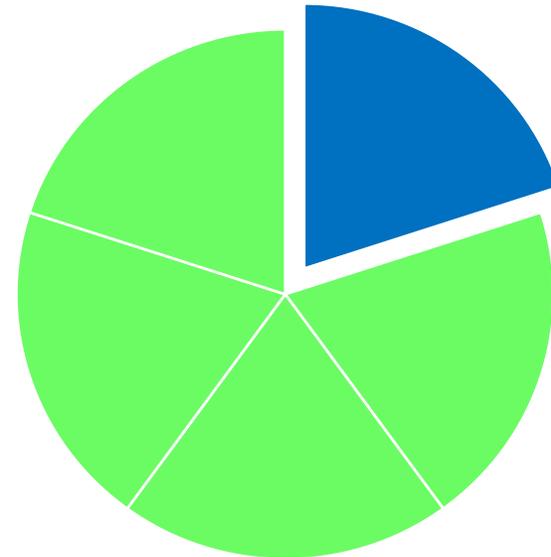
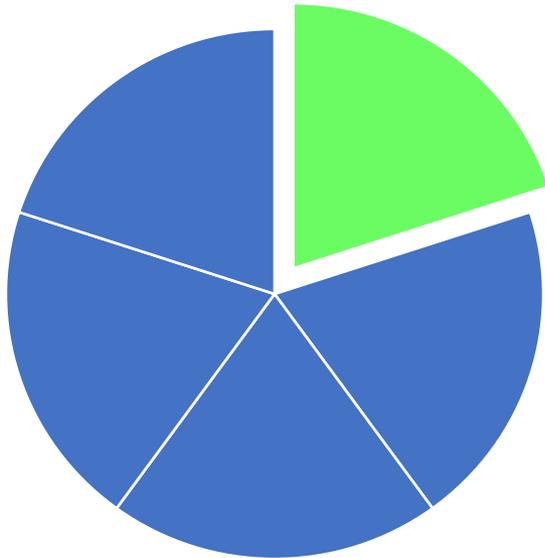
# Definizione di rischio



# Definizione di rischio

Probabilità

Simmetria e asimmetria del rischio

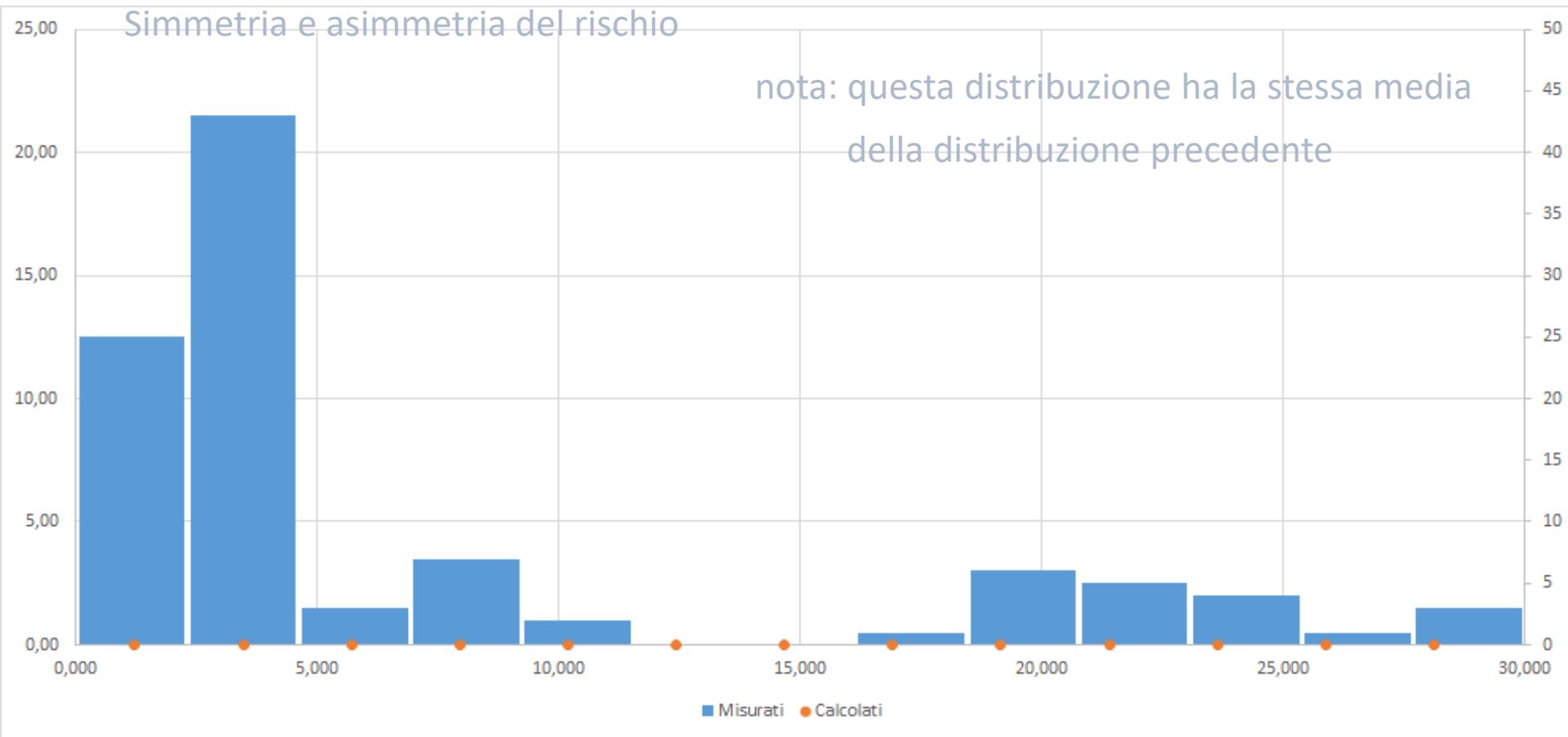


# Definizione di rischio

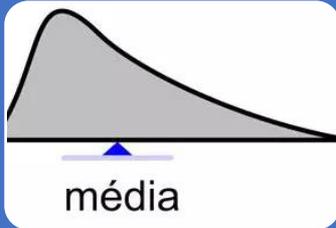
Probabilità

Simmetria e asimmetria del rischio

nota: questa distribuzione ha la stessa media  
della distribuzione precedente

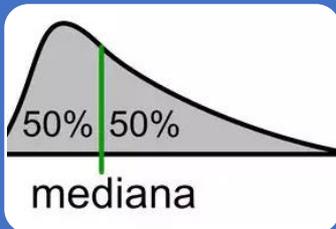


# Definizione di rischio: test



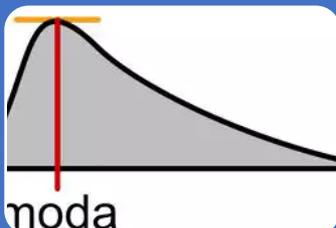
## MEDIA

Somma dei dati / numero dei dati



## MEDIANA

Valore al di sotto del quale cade la metà dei dati



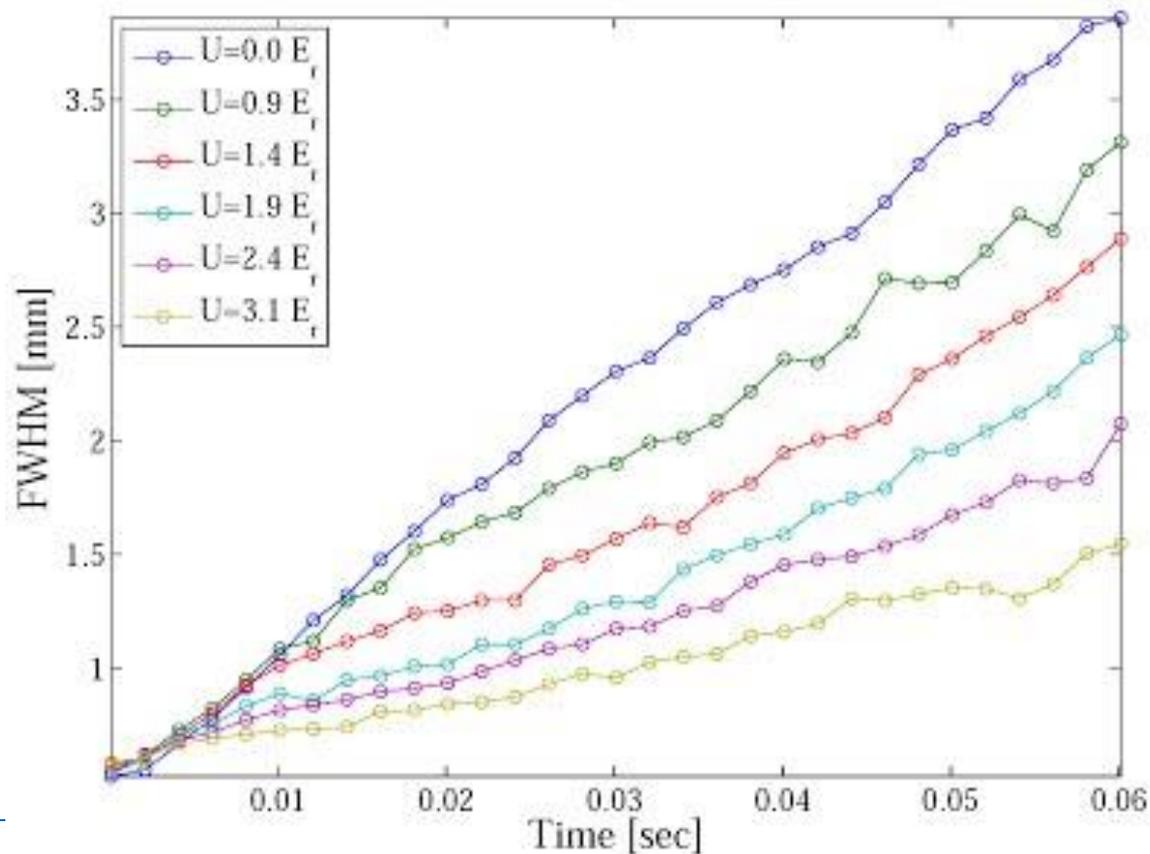
## MODA

Valore che ricorre con maggior frequenza

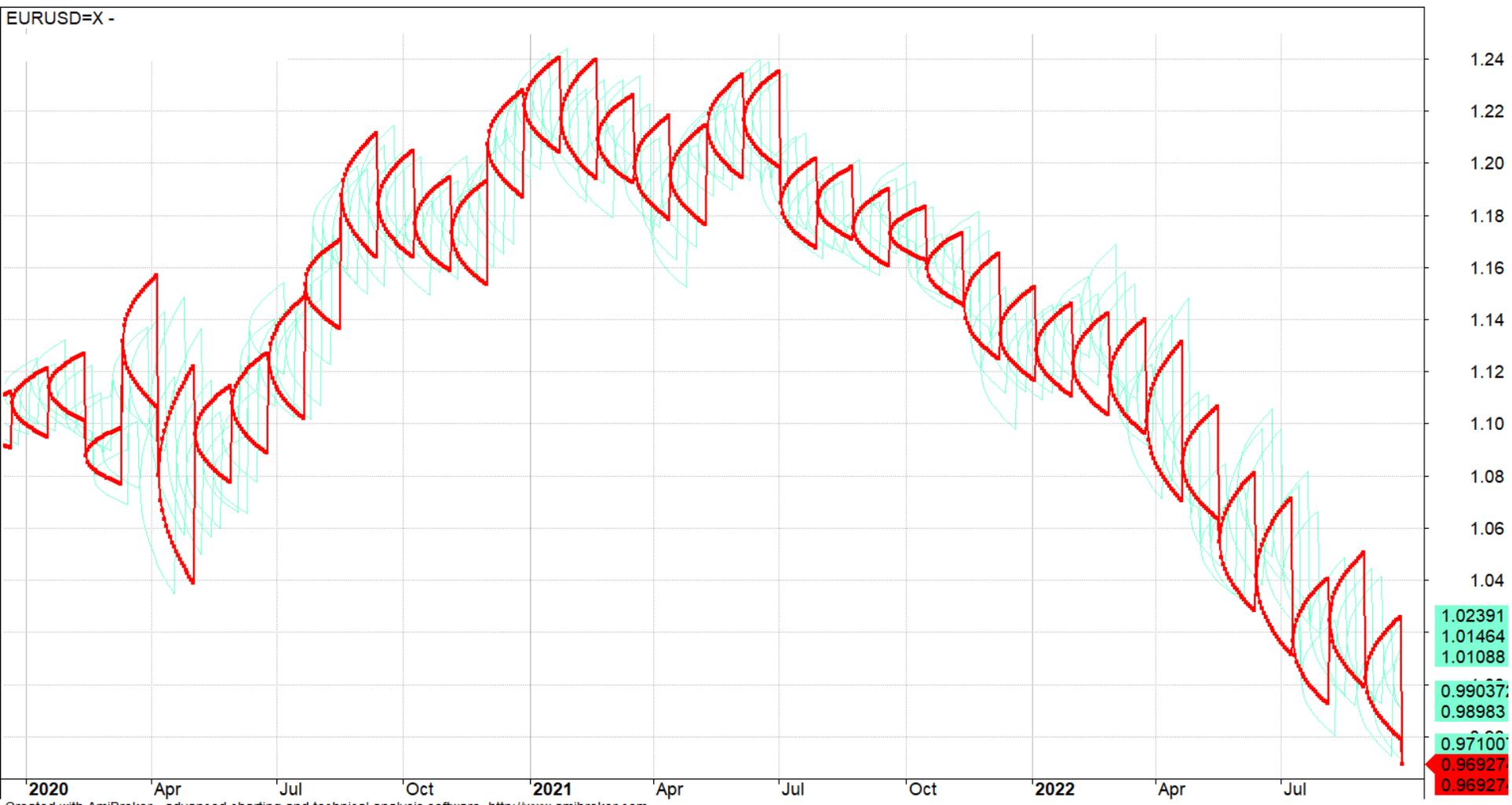
# Definizione di rischio il tempo



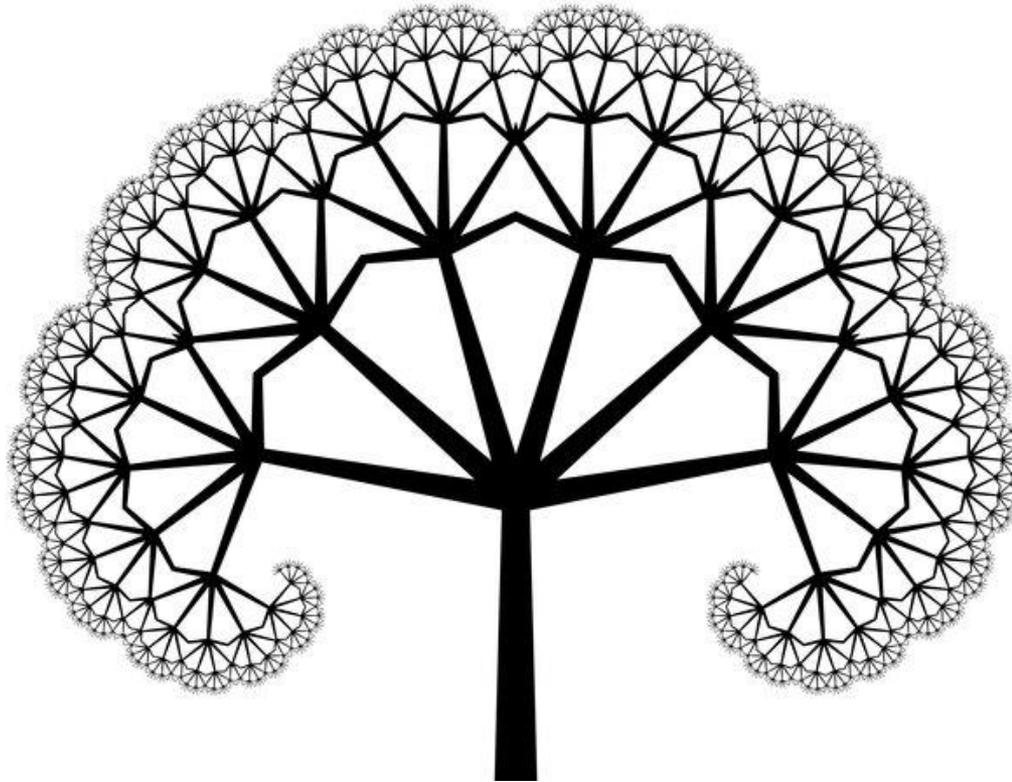
# Definizione di rischio: tempo e diffusione



# Definizione di rischio



# Definizione di rischio



**Complessità**



# Emergenza del rischio

Martedì 20 Settembre 2022

## COMMENTI & ANALISI

### *Dalle Marche alla Bce, quante previsioni sbagliate: ora bisogna agire d'anticipo*

**L**e previsioni nei vari campi cominciano a mostrare la corda? O da esse si pretende più di quanto possono dare? Negli ultimi tempi si sono segnalati problemi nell'auto che le previsioni possono dare nel campo economico-finanziario, in quello sanitario e, con la tragica conferma delle vite umane tra volte e della devastazione del territorio nelle Marche, nel settore della meteorologia. Si tratta di campi cruciali per la vita delle comunità e degli Stati. Tuttavia vi è il rischio di fare di ogni erba un fascio, e parlare di fallimento delle previsioni è eccessivo. È, però un fatto che al gravissimo errore compiuto dalla Bce nel ritenere

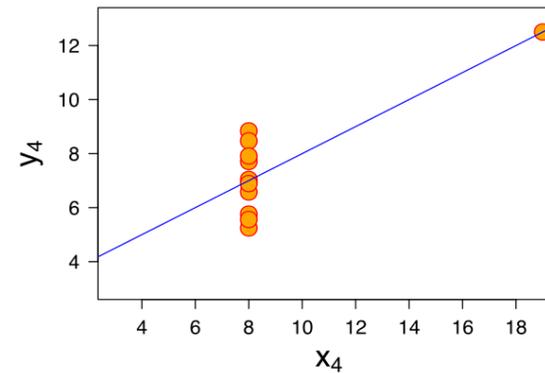
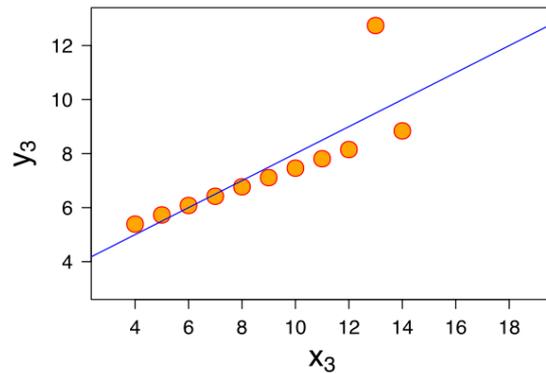
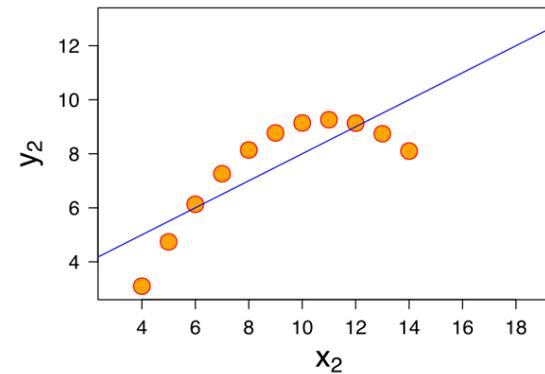
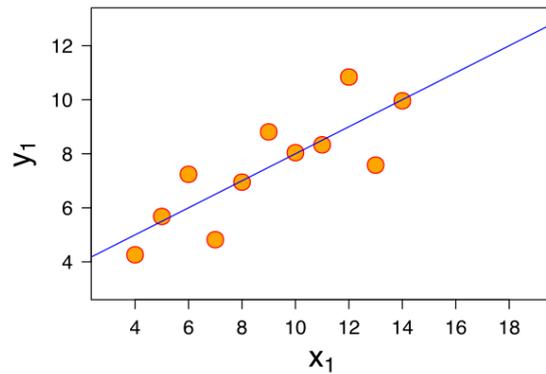
DI ANGELO DE MATTEA

utilizzo e prima ancora alle modalità della loro costruzione. Si discute *ab inveniabili* sulla loro natura di scienza o piuttosto di disciplina che utilizza le scienze - *in primis*, matematiche, fisiche - per sviluppare la propria ragion d'essere. Ora si può fare riferimento all'intelligenza artificiale e ai relativi strumenti, ma sempre si ripresenta il problema delle modalità con le quali si impiegano le innovazioni nei saperi e nella digitalizzazione. In sostanza, da quanto sta accadendo viene la conferma della necessità di un forte impulso al migliora-

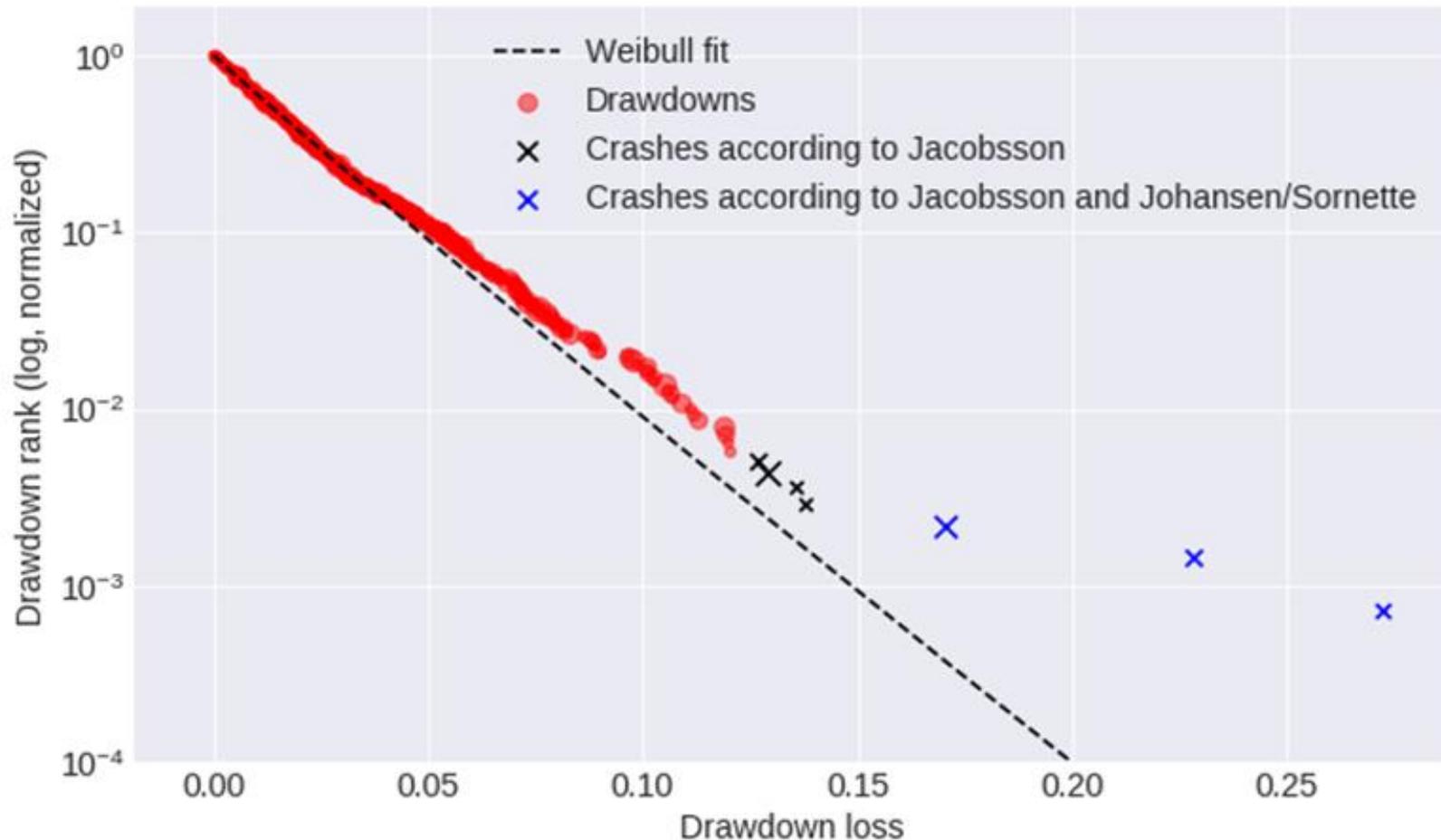
mento dell'occasione per l'impiego produttivo e incentivato della massa di risparmio che ora giace nei conti correnti delle banche. Se comunque le previsioni hanno dei limiti, se occorrerà migliorarle, come si è detto, a maggior ragione bisogna intervenire sul territorio, sull'alerta da dare nei casi in cui si prospettino nubifragi, sui mezzi e la rapidità dei soccorsi, prima ancora sulle istruzioni da impartire, per tempo (quando di certo non si è in una fase di alluvioni) agli abitanti di un territorio.

Si tratta di un complesso di misure alle quali lavorare immediatamente: non è certo fuori luogo lo sdegno manifestato per la tragedia nelle Marche, insieme con il con-

# Definizione di rischio: correlazione

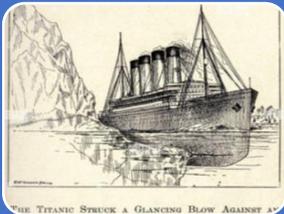


# Definizione di rischio: discontinuità



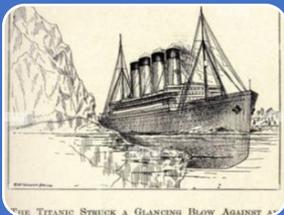
Sornette: momenti normali e momenti anomali

# Emergenza del rischio



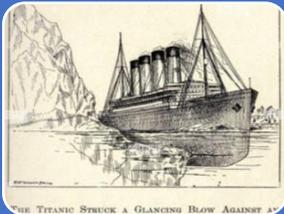
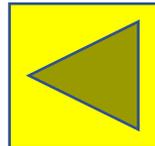
**Controllo dei flussi di cassa**

lagging



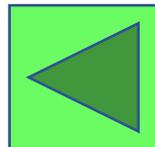
**Controllo del Circolante**

concomitante



**Controllo dei KPI: gli EWS**

leading o anticipatorio



# Emergenza del rischio



## Controllo del Circolante



Ritardi di pagamento



Dilazioni di pagamento



Ciclo di produzione

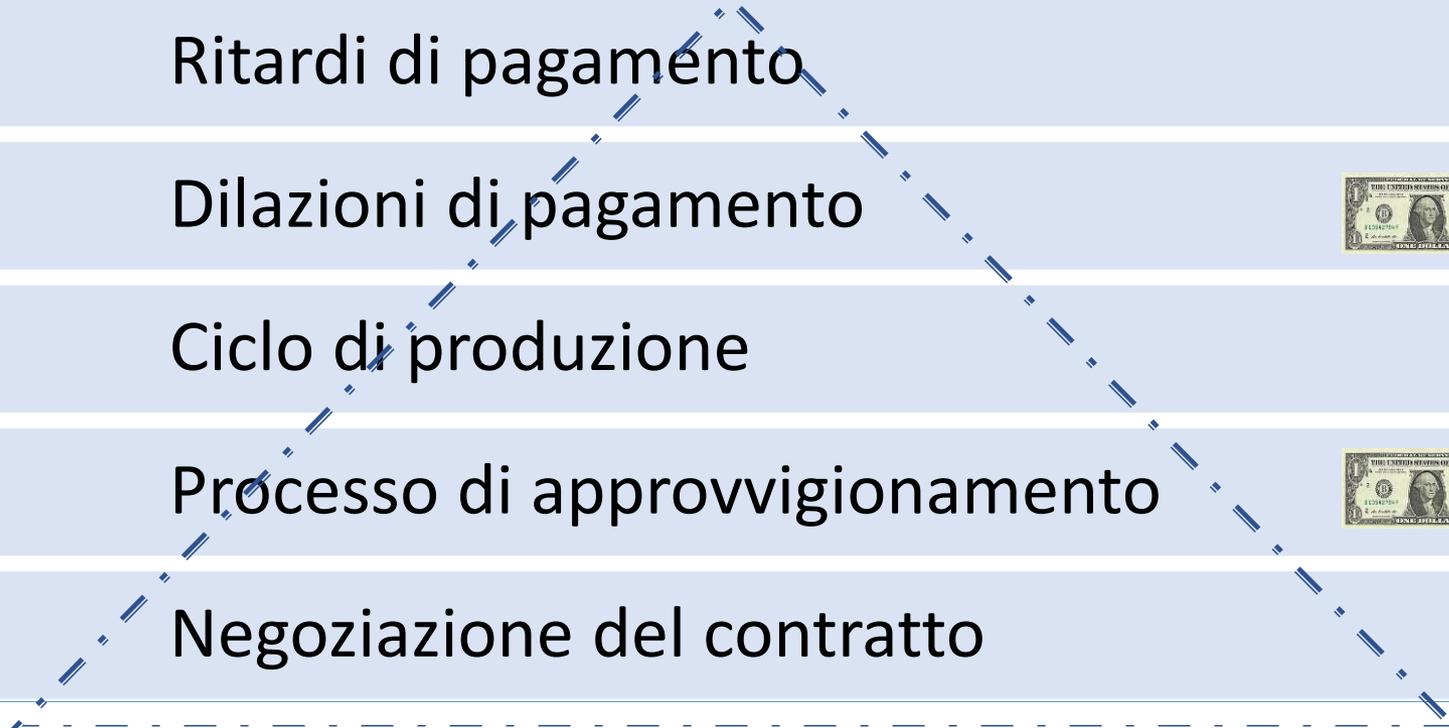


Processo di approvvigionamento



Negoziazione del contratto

lunghezza del circolante



# Sostenibilità del rischio: resilienza



**Appetito al rischio: VOGLIO?**



**Di quante riserve dispongo: POSSO ?**

Le mie riserve sono liquide?

Posso e voglio usare le mie riserve?

Le mie riserve sono già poste a copertura di altri rischi?



**Il rapporto rischio/beneficio: CONVIENE?**



PRIMO PIANO

VENERDÌ 16 GLI ISTITUTI HANNO RISPOSTO ALLA VIGILANZA BCE SULL'EMERGENZA ENERGIA

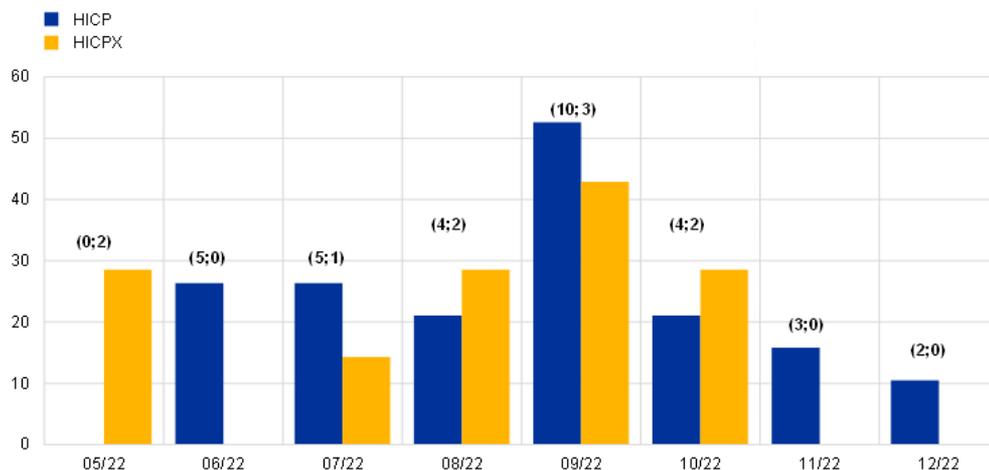
# Banche, stress test su gas e tassi

*Francoforte ha chiesto anche di pesare l'impatto dell'inflazione e del nuovo quadro macroeconomico sui patrimoni*

DI LUCA GUALTIERI

**D**opo la pausa estiva la Bce ha intensificato il monitoraggio sulle banche europee per valutare gli impatti dei rincari delle materie prime, della avversa congiuntura economica e del recente cambio della politica monetaria. Secondo quanto risulta a *MF-Milano Finanza*, venerdì 16 settembre gli istituti hanno presentato l'aggiornamento sullo stato di salute del portafoglio crediti che Francoforte aveva chiesto in agosto alla luce della dei rincari energetici in corso. Nel dettaglio alle banche è stato richiesto di stimare gli effetti di un rallentamento e perfino di uno stop delle forniture di gas dalla Russia sui finanziamenti sia verso le

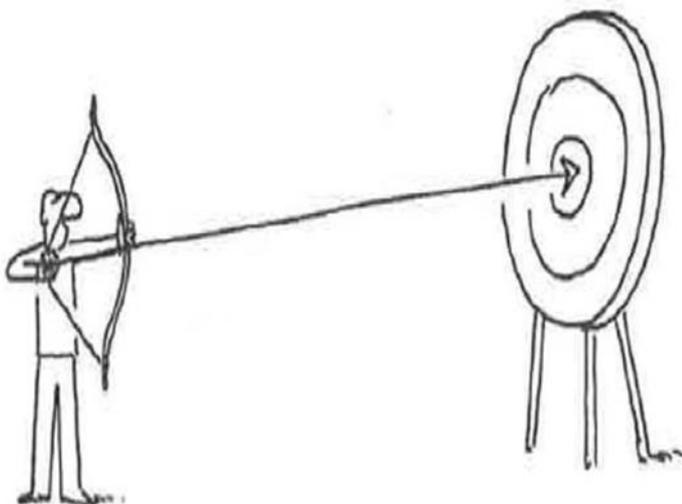
grande banca italiana. Se questo primo esame si è chiuso venerdì 16, le banche avranno tempo fino al 31 ottobre per rispondere a un'ulteriore raffica di richieste della Vigilanza guidata da Andrea Enria. Entro quella data gli istituti dovranno fornire a Francoforte le informazioni relative all'impatto del quadro macroeconomico sulle principali grandezze di bilancio. Nello specifico questo secondo esame si articolerà su





**INDICAZIONI SUL  
PROGRAMMA DI VALUTAZIONE  
DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE  
(Art. 6, comma 2, D.Lgs. n. 175/2016)**

Come le imprese dovrebbero  
intendere la gestione del rischio ...



... e come invece la (fra)intendono



"HE'S VERY RISK AVERSE."

## Cesare Spezia

Vice-Presidente Commissione Finanza e Gestione di Impresa

[cesaspe62@gmail.com](mailto:cesaspe62@gmail.com)

[c.spezia@farepa.it](mailto:c.spezia@farepa.it)

---

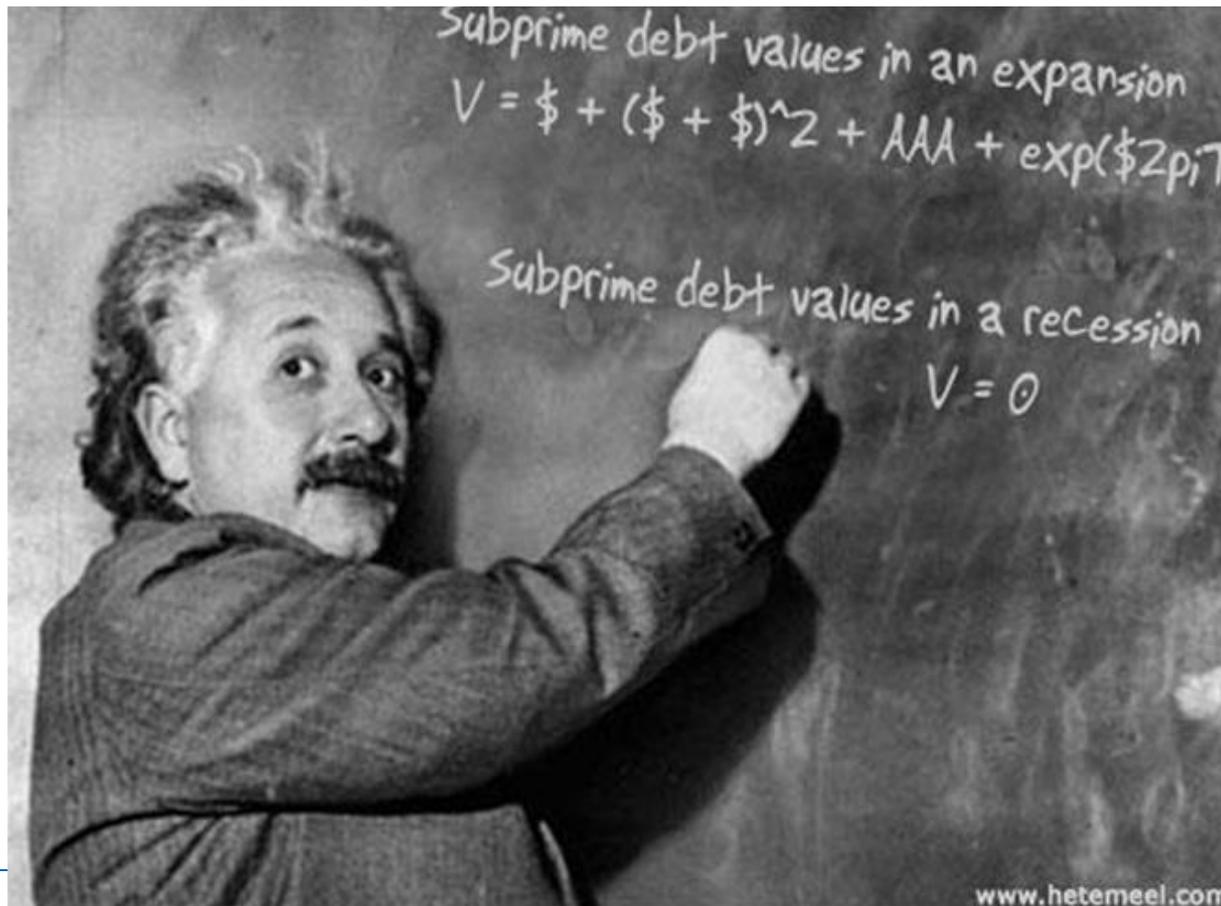


ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



# Definizione di rischio: discontinuità



Sornette: momenti normali e momenti anomali



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O





ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



**Risk =  $f$  ( *impact, probability* )**

**Risk =  $f$  ( *vulnerability, impact, probability* )**

**Risk =  $f$  ( *maturity, loss, likelihood* )**



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



**Fare clic per inserire il testo**