



# flash info paper

29 aprile 2020

## Programmare e gestire la ripresa: riflessioni sulle priorità e sulle strategie aziendali per la fase due dell'emergenza COVID-19

Mentre il decisore pubblico, con non poca difficoltà, si appresta ad affrontare le scelte e i difficili trade-off per la gestione della c.d. "fase due" dell'emergenza COVID-19, è fondamentale per le società adottare strategie di programmazione e gestione operativa delle priorità nel processo di graduale ripresa della piena attività.

Il compito è reso arduo da una serie di persistenti dubbi e perimetri normativi in continua evoluzione, sia rispetto alle variabili temporali caratterizzanti gli scenari di ripresa (quando) sia a quelle operative (quali settori / come).

Appare evidente che la fase due sarà peraltro orientata da alcuni criteri di fondo applicabili a tutti i settori produttivi: gradualità, tutela prioritaria della sicurezza dei lavoratori, progressività e modularità di misure via via meno restrittive solo a fronte di dati epidemiologici tranquillizzanti.

In un quadro di incertezza, tali criteri costituiscono i paradigmi su cui orientare le strategie aziendali, al centro delle quali deve essere messo un concetto, quello di risk & crisis management, molto maturo a livello teorico ma ancora poco esplorato e praticato nel tessuto imprenditoriale italiano, specie nelle aziende di piccola e media dimensione.

Provando a ragionare in termini pragmatici, cerchiamo di capire come può essere impostata una strategia efficace di gestione del rischio nell'ambito della crisi COVID-19.

### INDICE

pag.

Orientare le decisioni chiave comitato di crisi e risk management	2
Tutela della salute personale e workforce strategy: priorità 1	2
Valutazione degli impatti economici e equilibrio finanziario	3
Implicazioni fiscali / strumenti di finanza agevolata / aiuti pubblici	3
Revisione delle politiche di gestione dei rischi	4
Gestione della percezione del rischio: la comunicazione interna ed esterna	5
Adeguatezza dell'infrastruttura tecnologica	5
Impatti sul bilancio e sul financial / non-financial reporting	6
Dal rischio all'opportunità: pensiero strategico	6
Riallineamento delle strategie al cambiamento continuo	7

vai agli argomenti di interesse!



Vuoi ricevere le notizie da BDO direttamente via email?  
Iscriviti alle nostre mailinglist.

**BDO**

## 1. ORIENTARE LE DECISIONI CHIAVE - COMITATO DI CRISI E RISK MANAGEMENT

L'istituzione di un Comitato di "crisi"<sup>1</sup> è essenziale per orientare correttamente, almeno fino al termine dell'emergenza, le strategie e le scelte dell'Organo Amministrativo.

La composizione del Comitato deve essere valutata tenendo in debita considerazione la complessità più o meno significativa dell'organizzazione aziendale e deve comprendere, oltre all'alta direzione aziendale, i responsabili delle Funzioni maggiormente coinvolte nel processo di gestione della crisi (ad es. Risorse Umane, Sicurezza e Ambiente <HSE>, Legale, Compliance, Amministrazione Finanza & Controllo ecc.).

La partecipazione al Comitato è estesa, per quanto attinente alle misure sanitarie di contrasto alla diffusione del virus COVID-19, alle rappresentanze sindacali e ai RLS<sup>2</sup>, avvalendosi anche del supporto del Medico Competente e del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione.

Compito del Comitato è quello di orientare le strategie di gestione della fase due dell'emergenza e di monitorare la corretta applicazione dei protocolli e delle decisioni in fase operativa.

Il Comitato deve quindi sovrintendere a tutte le attività prioritarie descritte nei successivi punti, facendo in modo che le stesse siano gestite in maniera coordinata ed omogenea, attraverso una condivisione il più possibile ampia con tutti gli interlocutori coinvolti (decisori aziendali, dipendenti, rappresentanze sindacali, ecc.).

La gestione del rischio, con l'elaborazione di piani di *risk management* e di strategie di mitigazione, deve quindi entrare a far parte delle leve gestionali di ogni realtà economica.

## 2. TUTELA DELLA SALUTE PERSONALE E WORKFORCE STRATEGY: PRIORITÀ 1

La tutela della salute di dipendenti e collaboratori è la prima priorità strategica. Tale tutela si inserisce in un quadro più ampio di strategie di gestione del personale, che deve comprendere, alla luce delle imprescindibili misure sanitarie di sicurezza (es. distanziamento minimo tra le persone, gestione dei casi sintomatici, disponibilità di idonei dispositivi di protezione individuale, tra cui mascherine e guanti, pulizia e sanificazione degli spazi e delle attrezzature, controllo degli accessi alle sedi aziendali e misurazione della temperatura ecc.), una serie di valutazioni in merito a:

- scelte relative al mix lavoro in sede/lavoro da remoto (telelavoro, *smart working*, ecc.), considerando che, nei settori in cui è possibile<sup>3</sup>, l'opzione *smart working* continuerà ad essere considerata prioritaria;
- per l'opzione di lavoro in sede, scelte relative ai
  - criteri di scaglionamento degli accessi (ad es. turnazione, criteri di necessità e urgenza di funzioni non svolgibili da remoto, ecc.), in funzione dell'occupabilità massima di ogni spazio lavorativo, al fine di garantire il distanziamento minimo di sicurezza tra le persone (almeno un metro)
  - criteri di gestione degli spazi comuni in termini di accesso massimo e pulizia continua (ad es. limitazione accesso alle mense, alle sale ricreative e spazi caffè, ecc.)
  - criteri di gestione delle sale riunioni in termini di numero massimo di accessi consentiti e pulizia continua
  - criteri di gestione di viaggi, trasferte e visite ai clienti (principio della minimizzazione)
  - criteri di gestione del controllo accessi alla sede per dipendenti e collaboratori (es. rilevazione temperatura all'ingresso, gestione dei casi sintomatici, ecc.)
  - criteri di gestione del controllo accessi alla sede per fornitori, corrieri, appaltatori, ecc.
- scelte relative al "difficile" approvvigionamento dei dispositivi di protezione individuale e dei presidi di pulizia e sanificazione.

A fronte di tali scelte è determinante la definizione e la condivisione di una procedura di gestione dell'emergenza COVID-19 e delle relative misure di sicurezza sanitaria<sup>4</sup>.

Nell'ambito della strategia di gestione del personale sono poi determinanti le valutazioni in merito:

- alle politiche di utilizzo di ferie e permessi;
- all'eventuale uso di strumenti di integrazione salariale, tra cui la cassa integrazione guadagni;
- alle dotazioni tecniche da mettere ai dipendenti per agevolare le modalità di *smart working* e alla condivisione dei relativi regolamenti operativi<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> L'accezione "di crisi" del Comitato, comprensibile nella logica emergenziale della fase due, potrebbe essere sostituita, al termine dell'emergenza, da una più positiva "Comitato di gestione del rischio", rendendo stabili e continuative le funzioni del Comitato stesso

<sup>2</sup> Nei casi previsti dal punto 13 del Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro, sottoscritto dalle parti sociali in data 14 marzo 2020 e successivamente integrato in data 24 aprile 2020

<sup>3</sup> Si vedano a tal proposito l'interessante indagine INAPP "Lavoratori a rischio contagio da COVID-19 e misure di contenimento dell'epidemia" - INAPP POLICY BRIEF del 16 aprile 2020 <https://inapp.org/it/Pubblicazioni/Collane/Policy%20Brief> e il Documento tecnico sulla possibile rimodulazione delle misure di contenimento del contagio da SARS-CoV-2 nei luoghi di lavoro e strategie di prevenzione dell'INAIL - Aprile 2020

<sup>4</sup> Senza entrare in questa sede nel complesso tema della valutazione dei rischi biologici e delle diverse valutazioni in merito alla necessità di aggiornamento dei DVR, si consideri che tale procedura dovrà essere considerata anche rispetto agli adempimenti ex D. Lgs. 81/08

<sup>5</sup> Anche i regolamenti di *smart working* dovranno contenere i necessari elementi ai fini della prevenzione dei rischi e protezione dei lavoratori ai sensi del D. Lgs. 81/08 (Testo Unico sulla Sicurezza) dalle parti sociali in data 14 marzo 2020 e successivamente integrato in data 24 aprile 2020



### 3. VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI ECONOMICI E EQUILIBRIO FINANZIARIO

Le valutazioni sugli impatti economici e sugli assetti finanziari risultano essenziali per governare le strategie di ripresa nel breve e nel medio termine. Rispetto alle previsioni economiche, gli scenari da considerare devono partire dai segmenti di mercato in cui la società opera e dalle dinamiche competitive nel settore, per poi scendere al conto economico aziendale.

Sul primo punto è fondamentale un'analisi delle previsioni sempre più accurate che saranno emesse dai centri-studio di enti internazionali e nazionali specializzati e dalle associazioni di categoria, al fine di apprezzare gli impatti economici sui vari comparti industriali che - presumibilmente - presenteranno andamenti a macchia di leopardo.

Da queste analisi possono essere elaborate analisi previsionali in logica multi-scenario (*worst case/best case*).

Rispetto alle previsioni sull'andamento aziendale è opportuno:

- focalizzare e aumentare la frequenza dell'analisi sui dati del controllo di gestione, al fine di garantire un ancor più attento presidio del *forecast* nel breve e brevissimo termine;
- rafforzare lo scambio informativo con tutti i clienti, e in particolare con quelli "chiave", al fine di apprezzare con debito anticipo eventuali situazioni di difficoltà che gli stessi potrebbero affrontare, con conseguente rischio di rimodulazioni negoziali o difficoltà in sede di rinnovo contrattuale.

Rispetto agli assetti finanziari e alle strategie di *financial recovery*, le priorità d'intervento si articolano su vari fronti:

- rafforzamento dei processi di valutazione del rischio creditizio dei clienti e di recupero crediti;
- focus sulla pianificazione finanziaria di breve termine e sull'attenta gestione del capitale circolante;
- in caso di necessità:
  - attivazione di canali di finanziamento integrativi a quelli in essere (oltre all'accesso a strumenti di finanza agevolata di cui al successivo punto), attraverso un'attenta interlocuzione e negoziazione con gli istituti di credito di riferimento;
  - rinegoziazione di linee di credito già in esistenti;
  - nei casi più gravi, interventi complessivi di ristrutturazione del debito;
  - pianificazione di intervento sull'*equity* (aumenti di capitale, ecc.).

### 4. IMPLICAZIONI FISCALI E ACCESSO A STRUMENTI DI FINANZA AGEVOLATA E AIUTI PUBBLICI

L'equilibrio finanziario e il disinnescamento di rischi da crisi di liquidità, può essere presidiato anche mediante gli strumenti di finanza agevolata già esistenti e quelli che le Istituzioni di livello centrale e locale stanno mettendo in campo, nelle varie forme e modulazioni (fondi di garanzia, finanziamenti agevolati, contributi a fondo perduto, crediti di imposta, *mezzanine financing*, ecc.).

Dalle evoluzioni normative in corso è evidente che, per sfruttare al massimo l'effetto moltiplicatore, il ricorso a meccanismi di garanzia su aperture di linee di credito bancarie sembra al centro delle strategie governative. Anche rispetto a questi strumenti, un rapporto di stretta sinergia e collaborazione con gli istituti di credito di riferimento appare, quindi, assolutamente essenziale.

L'approccio agli strumenti finanziari ordinari e agevolati deve partire da un'attenta valutazione della struttura corrente del debito e dalle proiezioni relative alle esigenze finanziarie prospettiche, in modo da apprezzare le migliori alternative di riequilibrio/ristrutturazione del debito e attivare le procedure negoziali conseguenti.

Particolare grande attenzione deve essere prestata a tutte le implicazioni fiscali, con riferimento, tra l'altro, ai seguenti aspetti:

- sgravi fiscali e contributivi applicabili ai diversi settori;
- rinvio / posticipazione / sospensione di versamenti fiscali e contributivi;
- strumenti di fiscalità straordinaria per settori o zone specifiche.



## 5. REVISIONE DELLE POLITICHE DI GESTIONE DEI RISCHI

L'emergenza globale che stiamo affrontando mette in evidenza come sia rilevante essere dotati di efficaci politiche di gestione di rischio. Gli impatti derivanti dal verificarsi di una pandemia globale non erano stati tuttavia valutati, nella quasi totalità dei casi, come probabili, e questo ha creato rilevanti difficoltà operative nell'ambito di tutti i settori dell'economia. Elementi come la riduzione dei ricavi, la riduzione della liquidità finanziaria e la gestione operativa dei processi di attori chiave dei diversi comparti dell'economia impatteranno necessariamente sul concetto di sostenibilità del fare impresa. Le imprese avranno ora un'occasione unica di rivisitare i propri riferimenti di performance, di breve e di lungo periodo, con riferimento agli indicatori chiave della sostenibilità.

Funzioni aziendali di Internal Audit e di Risk Management dovranno inoltre considerare un aggiornamento dei Risk Assessment. Questo idealmente potrebbe anche portare alla definizione di nuove priorità in termini di interventi di audit. Inoltre, nell'ambito delle proprie politiche di gestione dei rischi, le aziende dovranno pensare e valutare le risposte organizzative e strategiche utili alla mitigazione dei nuovi rischi intervenuti, soprattutto in termini di resilienza della struttura.

Le imprese potrebbero inoltre non essere in grado di assorbire tutti gli impatti derivanti dalle interruzioni di attività dovute al Coronavirus. Questo potrebbe portare contenziosi con terze parti e ad interruzioni della *supply-chain*, causando difficoltà negli adempimenti contrattuali con i propri clienti. Gli impatti contrattuali e legali, dovranno quindi essere valutati attraverso una revisione degli accordi in essere al fine di apprezzare:

- rischi connessi a ritardi di fornitura, sia in senso passivo (lato fornitori) sia in senso attivo (lato clienti);
- penali applicabili a sospensioni o interruzioni di fornitura (attive/passive) e possibilità di richiamare contrattualmente cause di forza maggiore o impossibilità sopravvenuta;
- valutazione del rischio di contestazioni di natura contrattuale o giudiziale con stima dei possibili impatti finanziari;
- rischi connessi a contratti di finanziamento (presenza o meno di clausole che prevedano tutela connesse agli inadempimenti contrattuali per cause di forza maggiore), e alla presenza di covenants basati su parametri di redditività e liquidità;
- gestione anticipata e proattiva di tali rischi, attraverso procedure di revisione delle condizioni negoziali in essere e/o attivazioni di coperture assicurative.

L'attuale emergenza espone infine l'intero sistema bancario e gli intermediari finanziari a potenziali impatti specifici, tali operatori dovranno rivedere i processi interni per far fronte ad un incremento delle richieste di credito al fine di garantire un sistema efficace d'istruttoria che consenta alla clientela l'erogazione tempestiva delle linee di credito richieste.

Ciò dovrà avvenire nel rispetto delle norme impartite dal legislatore e dalle autorità di vigilanza di settore anche per evitare un deterioramento del portafoglio crediti dell'istituzione finanziaria.

Alla luce degli interventi normativi in corso le banche e gli intermediari finanziari possono adottare, in questa fase di emergenza, strumenti semplificati per la formalizzazione dei rapporti contrattuali con la clientela quale ad esempio la posta elettronica non certificata. Questa soluzione che assicurerà uno snellimento degli adempimenti procedurali potrebbe nascondere problematiche non trascurabili in materia di antiriciclaggio (es. difficoltà nello svolgimento delle procedure di adeguata verifica della clientela) e frodi (es. richieste di affidamento basate su dati falsi o inesatti). Per prevenire tali rischi è importante un rafforzamento del sistema di controllo interni anche attraverso l'individuazione di indicatori di anomalia volti ad individuare tempestivamente tali fenomeni.



## 6. GESTIONE DELLA PERCEZIONE DEL RISCHIO: LA COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA

Nei momenti di crisi una strategia di comunicazione volta a minimizzare i rischi di erronea percezione degli andamenti economico-finanziari e della continuità delle attività aziendali è fondamentale.

Le strategie di comunicazioni devono essere correttamente indirizzate:

- all'interno dell'organizzazione → dipendenti e collaboratori;
- all'esterno dell'organizzazione → focus su orientamento al cliente.

I tratti caratterizzanti la comunicazione, in un caso e nell'altro, sono comuni:

- informazione → sia il personale che i clienti devono essere dettagliatamente informati rispetto alle policy adottate dalla Società per l'emergenza COVID-19 e alla disponibilità, continuità / discontinuità dei servizi interni ed esterni, in maniera puntuale e trasparente;
- rassicurazione → nei momenti di crisi le paure e le ansie sono del tutto naturali e comprensibili. La comunicazione deve essere in grado di percepire questi sentimenti e veicolare messaggi volti a minimizzare l'incertezza, attraverso messaggi chiari, realistici e trasparenti, ma anche empatici e carismatici;
- continuità → la comunicazione costante e frequente aiuta a limitare i dubbi e l'incertezza rispetto a prospettive ignote, da cui l'importanza di non lesinare nella continuità comunicativa: meglio un messaggio in più che uno in meno; il rischio di sovraccarico informativo non è particolarmente rilevante in momenti di emergenza.

## 7. ADEGUATEZZA DELL'INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA

Lo *smart working* e la necessità di accedere da remoto ai sistemi informativi aziendali si sono dimostrate variabili chiave per assicurare il successo competitivo nella fase d'emergenza: le aziende che hanno saputo coglierne i benefici stanno minimizzando, tramite questi strumenti, gli impatti operativi ed economici della crisi.

Temi spesso considerati non prioritari, specie nelle aziende di minori dimensioni o nei settori più tradizionali, diventano quindi centrali nelle strategie di gestione del rischio:

- adeguatezza dell'infrastruttura tecnologica e delle reti aziendali;
- dotazioni di *smart-device* ai dipendenti per abilitare il lavoro da remoto;
- sicurezza informatica e prevenzione dai *cyber-attacchi*;
- gestione della privacy e tutela dei dati aziendali riservati;
- piattaforme di video-conferenza e di *web-streaming*;
- applicazioni e spazi di *cloud*;
- processi di *disaster recovery* e piani di *business continuity*;
- protocolli di assistenza IT da remoto.

Un'analisi della reattività dell'infrastruttura IT aziendale al cambiamento organizzativo (IT e *cyber-risk assessment*) e alla decentralizzazione delle attività deve rientrare tra le priorità d'intervento.

In considerazione dell'aumento degli attacchi informatici, il cui trend dall'apertura dell'emergenza COVID-19 è in continua crescita, fondamentali sono anche gli interventi volti a massimizzare la resilienza in caso di *cyber-attacco* e violazione dei sistemi.



## 8. IMPATTI SUL BILANCIO E SUL FINANCIAL / NON-FINANCIAL REPORTING

Le indicazioni da inserire negli schemi contabili e nella nota integrativa del bilancio di esercizio rispetto agli andamenti economico/finanziari, alla struttura patrimoniale e alle previsioni sull'andamento delle attività e sulla continuità aziendale, sono messe alla prova da un contesto di elevata incertezza, in cui spesso ancora mancano dati e analisi settoriali quantitativamente e qualitativamente affidabili.

In aggiunta, i continui interventi normativi delle ultime settimane stanno integrando con grande velocità i criteri relativi alle scadenze civilistiche e fiscali e aprendo molte questioni interpretative relativamente alle valutazioni di presupposto di continuità aziendale, ai principi contabili da applicare, e alle informazioni da riportare nelle informative.

Tra i temi da considerare:

- la necessità di specifica informativa rispetto alle previsioni conseguenti alla crisi COVID-19 in funzione della stima dell'impatto sul bilancio (sia diretta che indiretta), e della conseguente valutazione di rilevanza dell'impatto stesso;
- le valutazioni rispetto agli elementi di incertezza legati al presupposto della continuità aziendale, specie nel caso in cui lo stato di emergenza si sia aggiunto a preesistenti elementi d'incertezza.

Anche il *non-financial reporting*, ossia l'insieme di tutte le informazioni di natura non finanziaria, in alcuni casi obbligatorie, che le Società sono tenute a comunicare agli *stakeholder* di riferimento può essere significativamente impattato dagli scenari di crisi. In particolare, il bilancio di sostenibilità deve considerare elementi quali la salute e la sicurezza dei lavoratori, i presupposti di *business continuity*, i canali di accesso alla liquidità, che possono essere significativamente impattati dall'emergenza sanitaria.

Impostare in maniera corretta il bilancio d'esercizio e, più in generale, la comunicazione finanziaria e non finanziaria è fondamentale per rispettare i principi di correttezza e trasparenza e per non incorrere in rischi di violazione della norma.

Centrali, per questi aspetti, sono:

- la comprensione e l'analisi degli impatti sul mercato e sulla struttura economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda;
- il confronto continuo con i professionisti specializzati, con gli Organi di Controllo e con i revisori contabili, al fine della corretta applicazione delle metodologie di stima, valutazione e *disclosure* delle informazioni.

## 9. DAL RISCHIO ALL'OPPORTUNITÀ: PENSIERO STRATEGICO

Nel quadro delle priorità d'intervento meritano un posto anche le valutazioni rischio → opportunità maturate nell'emergenza COVID-19.

Il pensiero strategico deve essere indirizzato a:

- elaborare velocemente le *lesson learned* dalla crisi, valutando i punti di debolezza e di forza della società rispetto alle evoluzioni in corso;
- captare con rapidità le tendenze competitive in essere e le nuove esigenze dei mercati;
- sviluppare conseguenti piani di riposizionamento competitivo o, nei casi più estremi, di parziale riconversione delle attività produttive o commerciali;
- dare centralità alle dinamiche relative alla digitalizzazione delle attività e, nei settori in cui questo è possibile, all'uso sempre più intenso dello *smart working*.

Brillanti esempi di riposizionamento si stanno già manifestando; basti pensare alle molte imprese che, pur operando in settori diversi, hanno già saputo mettere a disposizione le proprie capacità produttive per contribuire alla realizzazione di dispositivi medici o di protezione individuale.

Anche nei comparti più colpiti, ad esempio quello del commercio e della ristorazione, si evidenziano chiari trend di crescita, in alcuni casi a doppia cifra, sui canali digitali (e-commerce, consegne a domicilio con ordini su piattaforme on-line, ecc.) che potrebbero in parte compensare gli impatti economici sui canali più tradizionali. Specie nei settori fortemente impattati dalla crisi, saper cogliere e adattarsi rapidamente a queste dinamiche, sarà un fattore imprescindibile di successo.



## 10. RIALLINEAMENTO DELLE STRATEGIE AL CAMBIAMENTO CONTINUO

Per finire, non dimentichiamoci che la crisi COVID-19 è destinata prima o poi a finire e che le riflessioni *ex-post* sulle sue cause, sul modo in cui è stata gestita a livello nazionale e internazionale e sulle sue conseguenze, indurranno inevitabilmente nel decisore politico alcune riflessioni di politica industriale. Senza entrare in riflessioni premature, è sin d'ora evidente che alcune scelte di delocalizzazione produttiva, di strategie d'approvvigionamento di beni essenziali esasperatamente orientate alla globalizzazione, di tagli sui sistemi nazionali di *welfare* hanno dimostrato i propri limiti.

Con poco sforzo d'immaginazione, è quindi intuibile che le politiche nazionali dei prossimi anni porranno ancora più al centro dell'attenzione tematiche di sostenibilità, rispetto per l'ambiente, economia circolare, tutela degli interessi strategici del Paese, capacità di risposta all'emergenza, approvvigionamenti in settori e su prodotti essenziali, tutela delle fasce di popolazione più deboli ecc.

In questo scenario, ancora una volta la capacità di valutazione, gestione e minimizzazione dei rischi, in una parola di *risk management*, diventerà uno strumento auspicabilmente essenziale per il decisore pubblico ma anche per l'imprenditore.

In altri termini, la capacità di prevenire i rischi e adattarsi rapidamente al cambiamento continuo, non deve considerarsi prioritaria solo nei momenti di crisi ma deve diventare una parte stabile, continuativa e nodale delle strategie competitive aziendali. Le società che si dimostreranno più pronte ed abili a gestire il rischio e più tempestive ad adattarsi al cambiamento, captando rapidamente i *trend* e riallineando continuamente le proprie strategie competitive, potranno cogliere dalla situazione di crisi le migliori opportunità di crescita e rilancio.

Ciò potrà implicare nuove strategie di gestione del rischio, la cui enfasi probabilmente passerà dall'analisi fine, in logica *ex-ante*, delle componenti probabilità-impatto, all'effettiva capacità dell'organizzazione di reagire in maniera, flessibile, tempestiva, organica e proattiva nel momento in cui le ipotesi di rischio trovino realizzazione.



Contatti:  
BDO Italia S.p.A.  
[coronavirus@bdo.it](mailto:coronavirus@bdo.it)

Viale Abruzzi, 94  
20131 Milano  
Tel: 02 58 20 1

BDO è tra le principali organizzazioni internazionali di revisione e consulenza aziendale con circa 88.000 professionisti altamente qualificati in più di 167 paesi. In Italia BDO è presente con oltre 800 professionisti e 18 uffici, una struttura integrata e capillare che garantisce la copertura del territorio nazionale.

Questa pubblicazione non può, in nessuna circostanza, essere associata, in parte o in toto, ad un'opinione espressa da BDO. Nonostante l'attenzione con cui è preparata, BDO non può essere ritenuta responsabile di eventuali errori od omissioni contenuti nel documento. La redazione di questo numero è stata completata il 29 aprile 2020.

[www.bdo.it](http://www.bdo.it)



BDO Italia S.p.A., società per azioni italiana, è membro di BDO International Limited, società di diritto inglese (company limited by guarantee), e fa parte della rete internazionale BDO, network di società indipendenti. BDO è il marchio utilizzato dal network BDO e dalle singole società indipendenti che ne fanno parte.

© 2020 BDO (Italia) - Tax News - Tutti i diritti riservati.