



WORKSHOP

ODCEC TORINO - PICCOLA INDUSTRIA UNIONE INDUSTRIALI TORINO

PROFESSIONISTI A SUPPORTO DELLA SOSTENIBILITÀ

Dott. Paolo Venero

14.04.2023

Premessa A

Ai fini della trattazione dell'argomento torna utile tenere a mente quanto appena descritto circa l'evoluzione nel tempo del principio di sostenibilità e dei relativi fattori ESG.

Soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere quelli della generazione futura: questa è la definizione di sviluppo sostenibile indicato dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, nonché il *leit motiv* dei nostri tempi.

Il ruolo del commercialista

Ciò che mi preme -in questa sede- è sviluppare alcune riflessioni che pongono ancora una volta il commercialista a fianco dell'impresa in una logica, se volete, meno tradizionale e più consulenziale, cioè meno legata agli adempimenti,

Pensiamo ad esempio:

1. la nuova progettazione e realizzazione degli assetti organizzativi-amministrativi e contabili in chiave ESG e, vedremo, anche D di digitalizzazione
2. l'approccio al rischio e l'introduzione in azienda del risk management
3. la conseguente crescita della capacità di governance anche nelle PMI, con il relativo salto culturale e di mentalità e comportamenti conseguenti
4. l'assistenza per implementare i processi di pianificazione e gestione quali l'incentivo e la promozione di sistemi integrati di gestione e lo sviluppo di idonee tecniche di *budgeting*, pianificazione strategica e analisi degli scostamenti.
5. l'informazione e sensibilizzazione dei ns clienti sui temi ESG (...e D) e l'assistenza nel processo di valutazione e implementazione della sostenibilità aziendale (nel cui ambito l'attività di reporting e di due diligence avranno un ruolo centrale), sia in termini di compliance, per chi vi sarà obbligato, sia in termini di risposta alle esigenze del sistema bancario e dell'impresa (di norma di grandi dimensioni) "Capo-filiera" della catena del valore in cui è inserita l'azienda ns Cliente
6. L'assistenza in ambito societario per l'evoluzione degli statuti sociali, a partire dall'oggetto della società, e, quindi, delle policy, Codici Etici, regolamenti, modelli organizzativi, ecc.

Gli adeguati assetti organizzativi-contabili-amministrativi ed il risk approach quali presupposti per implementare un idoneo processo di sostenibilità dell'impresa

Origine degli adeguati assetti

I temi del *risk approach*, della continuità aziendale e degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili (O.A.C) hanno trovato collocazione nel nostro ordinamento, quale naturale esplicitazione dei principi di corretta amministrazione nell'ambito del più ampio tema del c.d. *going concern*, con la Riforma del 2003 (in particolare gli artt. 2381 e 2403 c.c.) che ha elevato le *best practice* aziendali al rango di norme di legge. D'altronde gli adeguati assetti O.A.C. rappresentano l'unica esplicitazione che il Legislatore pone del principio di "corretta amministrazione".

Soltanto **nel 2019, con l'inserimento del comma 2 dell'art. 2086 c.c. (D.Lgs. 14/2019)**, è stato imposto – con norma di legge – all'imprenditore operante sia in forma individuale che collettiva, di esercitare la propria attività d'impresa secondo **la logica *forward looking*, ossia in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale**, nonché della eventuale necessità di intraprendere le conseguenti azioni, tenuto conto della natura e delle dimensioni dell'impresa.

Tali norme, soprattutto l'art. 2086 c.c., impongono com'è noto **all'imprenditoria italiana - la cui cifra morfologica è per lo più composta da microaziende e PMI - un notevole salto di qualità culturale con profondi mutamenti nell'approccio manageriale in relazione al proprio *business* ed alla sua organizzazione: questo aspetto tocca la **lettera G** dell'acronimo ESG, che pare un po' lasciata in sordina ma, in realtà, è la chiave di volta per fare quel salto di qualità, auspicato anche nel recente Convegno organizzato da Confindustria ed Intesa qui a Torino, ed è un terreno in cui **il commercialista assume il ruolo di consulente aziendale a tutto tondo.****

Alla luce di quanto esposto, la gestione dei rischi e il sistema dei controlli interni rappresentano gli elementi cardine per l'adozione ed il monitoraggio di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili compliant con la transazione energetica ed ESg, più in generale. Si noti, pertanto, come il legislatore con la evoluzione normativa dianzi brevemente tratteggiata si sia mosso sempre più verso una «normativizzazione» delle *best practice* aziendali.

Il rischio è elemento fisiologicamente connaturato all'attività d'impresa. Il rischio di impresa non può essere ridotto a «zero. Se si legasse la responsabilità degli amministratori d'impresa al solo esito positivo o negativo dell'operazione, ciò significherebbe azzerare il rischio di impresa stesso che è, invece, intimamente connesso alla vocazione ad intraprendere – e quindi a creare – un'attività, nonché alla aleatorietà degli eventi riferiti al contesto, all'ambiente e al mercato nei quali l'impresa stessa opera.

In sintesi, la gestione dei rischi aziendali consente di:

- ridurre le perdite causate da eventi aleatori;
- aumentare il grado di efficienza della gestione;
- ottimizzare l'impiego di risorse interne;
- aumentare la conoscenza delle minacce/opportunità presenti sul mercato.

Durante la sua esistenza, l'impresa si trova infatti ad interagire in continuazione con il mercato, nel contesto –variabile– in cui si trova ad operare; in tale ambito, una delle principali fonti del rischio è proprio individuabile nella discordanza e nel disallineamento tra l'ambiente “esterno”, inteso in senso lato, in cui opera l'impresa ed il suo assetto organizzativo: se il primo è in continua evoluzione, il secondo, almeno nell'intervallo fra un “aggiustamento” e l'altro, presenta una tendenziale resistenza al cambiamento.

L'impresa deve quindi essere in grado di valutare costantemente, per ciascun processo produttivo ed organizzativo, i rischi provenienti da fonti sia esogene sia endogene (principio della «doppia rilevanza» o doppia materialità); da tale procedimento discende la necessità di adottare un approccio proattivo per ridurre i rischi attraverso l'identificazione dei fattori che potrebbero far deviare i processi e il sistema di gestione dai risultati pianificati, programmare le azioni volte a minimizzare preventivamente gli effetti negativi massimizzando le opportunità e riducendo le probabilità che si verifichino.

Un approccio basato sul rischio quindi:

- comporta l'adozione di una “visione globale” (cioè “a 360 gradi”) dei rischi cui l'attività aziendale può essere soggetta;
- consente, attraverso il processo di valutazione (c.d. *risk assessment*), l'adozione di procedure e strumenti in grado di riconoscere, mitigare e gestire i rischi (c.d. *risk management*);
- determina il rafforzamento dei presidi ove i livelli di rischio sono più elevati, ovvero l'adozione di misure più semplificate in presenza di rischi di entità minore;
- assicura un'allocazione più efficace delle risorse a disposizione;
- in ultima analisi, rappresenta una condizione necessaria per realizzare un adeguato assetto O.A.C.

Da quanto precede, si può concludere che la gestione dei rischi aziendali attraverso assetti O.A.C. adeguati rappresenta il metodo essenziale per la tutela dell'impresa e dei suoi *asset* strategici, incluse le immobilizzazioni immateriali che, oggi, hanno una rilevante incidenza sul valore dell'impresa medesima e sul carattere sostenibile della stessa.

L'innovazione tecnologica ed il “peso specifico” dei cd *intangibles* sull'*entreprise value* necessitano poi di un ampliamento delle tecniche di mappatura del rischio (c.d. *risk mapping*), alzando l'asticella del monitoraggio e mitigazione dei *down side risk* legati a questi fattori.

Nell'ambito della tutela del patrimonio aziendale diventa quindi centrale l'adozione di idonei presidi di controllo per fronteggiare i rischi tradizionali (quali ad esempio la mancanza di riservatezza, il pericolo di concorrenza sleale, ecc.) e quelli legati all'innovazione tecnologica, ad esempio connessi alla *cybersecurity*, ma anche alla sottrazione fraudolenta del *know how*, delle opere e dei diritti intellettuali, dei segreti industriali, così come dei pericoli del furto di dati, sia da parte di soggetti interni sia da parte di soggetti estranei all'impresa.

D'altra parte, assetti e sistema di controllo adeguati consentono di presidiare e controllare la qualità e le modalità di esecuzione delle attività cruciali per l'impresa, svolte - sempre più frequentemente - ad opera di terze parti (c.d. esternalizzazione o *outsourcing*) nell'ambito della catena di valore delle moderne imprese (PMI incluse), con tutti i pericoli di dipendenza connessi.

La classificazione degli assetti e loro adeguatezza

Facendo nuovamente riferimento al *target* medio-piccolo delle imprese italiane, non si può tralasciare di considerare che molte di esse sono tutt'ora sprovviste di un “cruscotto di comando e controllo” integrato per le varie funzioni e attività aziendali, nonché della capacità di *budgeting*; in tali circostanze le stesse si avvalgono di differenti mezzi o sistemi (*i*) per la gestione del *business* (esempio l'area commerciale, la produzione e relativa qualità, l'amministrazione-finanza, ecc.) e (*ii*) per la conformità alla norma dell'attività medesima (si pensi ai sistemi di gestione e adempimenti per la sicurezza e salute dei lavoratori, per le normative ecologico-ambientali, ecc.).

Questa circostanza denota una evidente inadeguatezza degli assetti O.A.C. e comporta per l'impresa

- (i) una certa difficoltà manageriale che si manifesta nell'esigenza di continue “riconciliazioni” dei dati fra i diversi sistemi in uso (sovente implementati “*home-made*” con mezzi non sempre affidabili), per comprendere l'andamento aziendale, nonché
- (ii) una scarsa propensione all'analisi e monitoraggio dei rischi cui l'azienda è esposta.

Gli assetti di cui il legislatore (ma “a monte” del legislatore, le buone prassi aziendali) impone l’adeguatezza - in relazione alla dimensione e natura dell’impresa - sono sinteticamente di tre tipi:

- organizzativo, ovvero la presenza almeno di un organigramma e del relativo funzionigramma, che definisca funzioni, poteri e deleghe di firma;
- amministrativo, ovvero l’insieme delle procedure dirette a garantire l’ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano;
- contabile, che si riferisce al sistema di rilevazione dei fatti di gestione ed al processo di pianificazione strategica di cui il piano d’impresa, il *budget* ed il *business plan*; la capacità di monitoraggio dei rischi e l’analisi degli scostamenti, ne rappresentano l’aspetto più evoluto: in questo ambito rileva particolarmente l’affidabilità dei dati trattati (c.d. *data quality*).

Il profilo amministrativo-contabile, su cui il commercialista ha tradizionalmente un ruolo **consulenziale**, non si limita più, ovviamente, alla cosiddetta regolare tenuta della contabilità sociale ma deve spingersi verso

- integrazione tra processi di pianificazione e gestione e sistemi integrati dei rischi di impresa (stretta integrazione tra l'identificazione degli obiettivi di lungo periodo e la definizione del profilo di rischio complessivamente assunto);
- adozione dell'ERM (la gestione integrata dei rischi in quanto capace di offrire un valido supporto al presidio dei processi aziendali, sia in ottica strategica che operativa);
- sviluppo di idonee tecniche di *budgeting*, pianificazione strategica e analisi degli scostamenti.

La dotazione di adeguati assetto O.A.C. non è solo una questione di compliance

Sulla base di qualsiasi strategia aziendale la creazione di valore è considerata vincente. Non a caso, le migliori prassi segnalano come la scelta delle attività e degli investimenti da intraprendere debba essere guidata dalla volontà di generare valore. Inoltre, la creazione di valore deve essere considerata in ogni fase del processo decisionale: dalla definizione degli obiettivi, al monitoraggio dello sviluppo ed all'implementazione delle azioni.

Gli assetti organizzativi hanno un impatto diretto sulla c.d. *value creation* consentendo all'impresa di gestire efficacemente le attività aziendali e aumentare l'efficienza dei suoi fattori produttivi. Inoltre, un adeguato assetto O.A.C. supporta l'innovazione e la crescita, consentendo all'azienda di espandere il proprio mercato e aumentare le vendite e, quindi, sostanzialmente di affermare in modo solido la propria capacità di perdurare con successo nel tempo, cioè di attestare la propria continuità aziendale.

A questo punto merita introdurre la tematica relativa alla relazione esistente tra continuità d'impresa e sostenibilità, su cui si tornerà anche nel prosieguo: l'incessante ed inevitabile cammino dei temi riferiti alla sostenibilità, ed *in primis* ai fattori ESG, determinano infatti una svolta «culturale», complessa ed articolata che nel breve-medio periodo impatterà inevitabilmente sugli adeguati assetti O.A.C.

La sostenibilità ed i fattori ESG non sono altro che fattori di rischio (*us e ds*) che vanno analizzati, allocati nel piano d'impresa, monitorati e gestiti.

L'affidabilità delle imprese passerà quindi, gradualmente, dal concetto di continuità aziendale a quello, più ampio, della sostenibilità aziendale. La rappresentazione delle cosiddette informazioni non finanziarie [Oggi, anche *report* di sostenibilità secondo la nuova *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)] ed ESG in particolare, ai fini della raffigurazione della sostenibilità aziendale, diventerà sempre più strategica: **anche in questo campo la competenza e la professionalità del commercialista-consulente** diventano cruciali prima in termini di informazione e sensibilizzazione dei propri clienti su questi temi e, quindi, per assistere l'imprenditore nel proprio processo di valutazione e implementazione della sostenibilità aziendale, nel cui ambito l'attività di rendicontazione assumerà un ruolo centrale.

Inoltre, come anticipato, alla sostenibilità è legato, ormai indissolubilmente, l'acronimo ESG (*Environmental, Social, Governance*), spesso utilizzato in ambito economico-finanziario per indicare tutte quelle attività connesse agli investimenti responsabili (IR) ed alla concessione responsabile del credito che, oltre a perseguire gli obiettivi tipici della gestione finanziaria, tengono in considerazione aspetti, per lo più *long term*, quali l'impatto sociale e ambientale di tali attività.

La sostenibilità e lo sviluppo sostenibile sono quindi legati a una nuova idea di benessere, ma forse è più corretto dire ad una condizione essenziale di sopravvivenza che tiene conto della qualità della vita della collettività, integrata con l'attività produttiva delle imprese, degli enti e delle amministrazioni pubbliche; essa, nello specifico, ruota intorno a tre principali componenti:

- la sostenibilità ambientale e responsabilità nell'utilizzo delle risorse;
- la sostenibilità economica, collegata alla capacità di generare reddito e lavoro;
- la sostenibilità di governo e sociale: sicurezza, salute, giustizia, governance dei sistemi sia pubblici che privati.

L'obiettivo dello sviluppo “*ESG oriented*” mira, dunque, a mantenere in equilibrio costante il rapporto tra ambiente, economia e società, al fine di soddisfare bisogni (sempre più avvertiti come) collettivi e garantire migliori condizioni di vita alle persone.

La declinazione di questo approccio con riguardo a tutti gli attori del sistema economico-finanziario, dalle imprese agli investitori (sia *retail* sia istituzionali), dagli intermediari finanziari ai *mass media*, fino alle Autorità di vigilanza, comporta un'evoluzione dei processi decisionali che abbraccia l'identificazione degli obiettivi (creazione di valore nel breve e, soprattutto, nel lungo termine) e la riorganizzazione dei processi di produzione e consumo non più lineari ma circolari, basati cioè su fattori di produzione che includono, oltre al capitale finanziario, il capitale naturale e quello sociale.

In particolare, nella versione più evoluta di finanza sostenibile, si afferma un modello in cui i fattori ESG non rappresentano più vincoli alla massimizzazione degli obiettivi, bensì sono essi stessi parte degli obiettivi dell'impresa e dei suoi piani strategici.

D'altra parte, un recente documento di Assonime segnala come **l'intelligenza artificiale, l'information technology, e la digitalizzazione in particolare, rappresentano una sfida innovativa che impone all'impresa moderna di valutare le opportunità e i rischi del ricorso alle nuove tecnologie come strumento nella gestione dell'impresa.** In assenza di una cornice normativa definita a livello nazionale ed europeo, queste opportunità vengono delineate da alcune discipline settoriali e nell'ambito della *self-regulation*, entrambe orientate a salvaguardare le aziende dai rischi di nuova generazione.

Quanto sopra, unitamente al sempre più crescente rilievo attribuito dalle fonti normative sovra-nazionali e nazionali (nonché dalle entità più autorevoli a livello mondiale) circa il rilievo della digitalizzazione ai fini della transazione energetica e, più in generale, verso la sostenibilità ESG, pone seriamente il quesito se **l'acronimo ESG debba essere integrato con la lettera D: Envi'romental-Social-Governance-Digiti'zation (ESGD).**

Gli imprenditori, e noi come consulenti d'impresa, abbiamo il compito di valutare se e come gestire in modo consapevole il processo di trasformazione digitale in atto; si tratta di un'esigenza che interessa non solo la grande impresa, ma anche le PMI che già oggi possono ricorrere a un livello minimo di digitalizzazione (*cloud* e *software* gestionali) per accrescere la propria competitività sul mercato e per accedere più agevolmente ai canali di finanziamento.

D'altra parte la questione merita una **riflessione**.

Molte PMI, infatti, sono in gran parte imperniate sulla figura dell'imprenditore, che sovente ne è anche il fondatore; ciò determina una forte dipendenza del valore dell'impresa (e della sua componente di *goodwill*) dalla figura dell'imprenditore stesso.

In questo contesto, e tenendo a mente quanto si è detto, è evidente che la dotazione di adeguati assetti O.A.C., a cui vanno ascritti i fattori E.S.G.D., contribuisce a determinare una “spersonalizzazione” dell’impresa dalla figura del suo «*leader*», nonché una spinta verso la *managerializzazione*, con interventi sui processi decisionali e di gestione tesi a ridurre il *gap* attribuibile alla carenza di seconde linee e *key manager*, essenziali per garantire la stabilità, la continuità e lo sviluppo dell’impresa.

Non solo!

La spersonalizzazione dell’impresa determina una trasformazione della tipologia di proprietà posseduta dai soci/azionisti: le azioni o quote della società - a determinate condizioni - assumono la funzione di titoli rappresentativi di un bene effettivamente contendibile sul mercato come beni di secondo livello, consentendo quindi di affrontare con maggior “agilità” e successo operazioni di M&A, partnership o passaggi generazionali.

Continuità, sostenibilità dell'impresa e adeguati assetti organizzativi

Stante l'evoluzione prima delineata circa i temi riferiti della sostenibilità, ed in *primis* dei fattori ESG e D, sino a ricomprendere nel suo alveo la continuità aziendale ai fini della valutazione della solidità prospettica dell'impresa, risulta opportuno verificare la relazione tra “continuità” e “sostenibilità” aziendale. In particolare, si può ritenere, seppur con qualche necessaria semplificazione, che:

- la continuità aziendale rappresenta l'elemento tattico, esteso (di norma) su un arco temporale di breve termine, del fattore strategico costituito dalla sostenibilità che ha il proprio focus sul lungo termine;
- la continuità aziendale si concentra sullo sviluppo economico, mentre la sostenibilità si incentra sul processo di cambiamento nel quale lo sfruttamento delle risorse, il piano degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e le modifiche istituzionali devono trovare una loro sintonia, valorizzando le potenzialità (attuali e future) dell'impresa al fine di far fronte ai bisogni e alle aspirazioni dell'uomo in una logica di sviluppo “sostenibile” che riguarda, in modo interconnesso, l'ambito ambientale, quello economico e quello sociale;
- gli attori aziendali della continuità aziendale sono normalmente identificati nei managers e nei responsabili delle procedure e dei processi gestionali-amministrativi, mentre la sostenibilità aziendale, stante il contenuto strategico, è propriamente appannaggio dell'organo di indirizzo; tant'è che gli strumenti di lavoro delle citate funzioni sono prevalentemente rappresentati dal *budget* per i primi e dal piano strategico d'impresa per il secondo.

La sostenibilità risulta quindi strategica per la stessa sopravvivenza dell'impresa e del suo *business*, nonché per la reputazione aziendale, inclusa la valorizzazione dell'immagine e del marchio, in quanto trattiene talenti (c.d. *retention*), aumenta l'efficienza gestionale, attira nuovi investitori e rafforza la riconoscibilità del *brand*.

Si può dunque concludere sul punto che nella più parte dei casi la sostenibilità del *business* determina la continuità aziendale, di cui quest'ultima è parte.

La sostenibilità ed i fattori ESG: loro evoluzione nel tempo

Ai fini della trattazione del mio argomento (gli interventi del commercialista in tema di sostenibilità ed ESG..D), torna utile quanto prima relazionato circa l'evoluzione nel tempo del principio di sostenibilità e dei relativi fattori ESG, in sintesi:

Soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere quelli della generazione futura: questa è la definizione di sviluppo sostenibile indicato dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, nonché il *leit motiv* dei nostri tempi.

Rivalutare gli assetti organizzativi-amministrativi-contabili, le procedure ed i flussi informativi in chiave ESG e di innovazione digitale

La sostenibilità aziendale, e i fattori ESG in particolare, sono temi fondamentali direttamente correlati al *trend* normativo dei prossimi anni (a livello internazionale, comunitario e nazionale) che gradualmente impatteranno su tutte le imprese, ad iniziare da quelle di grandi dimensioni, e comporteranno l'esigenza di aggiornamento dei propri assetti O.A.C.

Come si è detto, nel breve tempo giungeranno infatti sempre più forti e pregnanti, soprattutto dall'esterno, gli stimoli e gli impatti relativi alla modifica in profondità delle *best practice* e dei processi aziendali in funzione del rispetto del principio di sostenibilità e di conformità ai fattori ESG.

Si pensi :

- alla funzione legislativa e regolamentare - in notevole evoluzione su questi temi - nonché al ruolo che assumerà la *compliance* d'impresa circa i criteri di sostenibilità cui dovranno attenersi le aziende;
- agli obblighi di rendicontazione e di due diligence determinati dalla legge o dal mercato stesso
- alla funzione propulsiva - già in piena azione - del sistema del credito e del risparmio gestito.
- un compito di primo piano sarà poi assunto dagli Stati europei e dalle loro pubbliche amministrazioni quali soggetti deputati ad adottare e attuare le direttive sovranazionali in materia di sostenibilità ed ESG ed a metterle in pratica (si pensi ad esempio alle norme contenute in questa direzione nel PNRR).

Entrando poi nel merito degli adeguati assetti O.A.C, si pensi alla struttura organizzativa che, prima ancora dell'economicità dovrà valutare la sostenibilità del *business* nel medio-lungo termine ed eventualmente rimodularlo e/o convertirlo perché sia in linea con i nuovi paradigmi ESG che via via assumeranno un peso crescente sul mercato.

L'assessment ESG:

Secondo quanto si è già accennato, in relazione agli stimoli che vengono dall'esterno dell'impresa, quali il mercato e le novità normative e ordinamentali, **si rende quindi opportuno che il commercialista-consulente dell'impresa suggerisca innanzitutto di effettuare una profonda ricognizione (*assessment*), incentrata sui fattori ESG e l'innovazione tecnologica, e focalizzato:**

- sul prodotto/servizio fornito;
- sul processo produttivo;
- sulla filiera di appartenenza;
- sui siti produttivi o, comunque, di svolgimento dell'attività.

Solo all'esito di questo *assessment* potranno rilevarsi i gap da colmare e le azioni di miglioramento da intraprendere per implementare l'assetto O.A.C. adeguandolo alle nuove esigenze. Questo processo andrà di pari passo con la pianificazione strategica che vedrà integrati nel Piano d'impresa gli obiettivi ESG e di *information technology* e digitalizzazione.

Lo stesso dovrà quindi prendere in considerazione i relativi investimenti, inclusa la individuazione delle fonti di finanziamento verificandone la sostenibilità con i flussi di cassa liberi previsti nel *business plan*. Quanto sopra dovrà essere sottoposto a monitoraggio periodico al fine di considerare il raggiungimento degli obiettivi, analizzare gli scostamenti con le previsioni effettuate ed assumere le opportune azioni correttive.

Sotto il profilo degli assetti organizzativi, ad esempio **in ambito HR**, andranno quindi **rivisitate le funzioni aziendali** ed il sistema dei controlli attraverso **l'accertamento dei nuovi fattori di rischio al fine di consentirne il costante monitoraggio e la corretta gestione**; ciò si riverbererà inevitabilmente sulla struttura dell'organigramma in cui emergeranno nuovi attori, quali il *sustai'nability manager*, ed altri, come le funzioni di *risk manager* e *compliance officer*, assumeranno un maggior peso specifico. Del pari, si assisterà a nuovi e più innovativi modelli di funzionigramma riportanti le direttive e le procedure aziendali ed i relativi strumenti di comunicazione endoaziendale. **Ma, soprattutto, assisteremo ad un profondo mutamento dell'approccio culturale dei board e del management aziendale.**

D'altra parte, secondo quanto testé accennato, gli assetti amministrativo-contabili assumeranno la funzione fondamentale per la pianificazione strategica e di strumento per indirizzare gli investimenti (e le eventuali riconversioni), utili e funzionali a rendere sostenibile il *business* aziendale, istruendone le pratiche di finanziamento ed approntando il controllo di gestione in modo funzionale alla valutazione dei ritorni in termini di *free cash-flow* (ad esempio per ripagare il debito all'uopo contratto).

Un altro suggerimento utile che, **come consulenti dell'impresa, possiamo offrire ai nostri clienti** è la implementazione del controllo di gestione in cui il *risk approach* e la gestione dei rischi ESG ...e D, in particolare, trova nell'*Enterprise Risk Management* (ERM) il naturale strumento che, integrato nelle scelte strategiche aziendali, contribuisce a migliorarne la *performance* favorendo un incremento del valore dell'azienda, soprattutto sul lungo termine.

Ed è per tale motivo che **dobbiamo orientare i nostri clienti** verso una integrazione della gestione dei citati rischi “più tradizionali” con quelli legati alle nuove tecnologie, che sinteticamente, si possono classificare come:

- rischi tecnologici, ad esempio quelli connessi alla *cybersecurity* e al trattamento e gestione dei dati;
- rischi di gestione, che dipendono da **come il ricorso alle tecnologie può riflettersi sui doveri di corretta gestione imprenditoriale** e sul dovere degli amministratori di agire informati ;
- rischi di utilizzo non sostenibile delle tecnologie, sul piano ambientale, etico e sociale.

Altro aspetto di rilievo è la **vigilanza sull'*outsourcing* di servizi chiave e/o strategici per la gestione: ci si riferisce ad esempio alla gestione dei rischi derivanti da terzi fornitori, in particolare di ICT (si pensi ad esempio - ma non solo - i servizi *in cloud*);** è quindi necessario attrezzare le funzioni di controllo di adeguati strumenti di monitoraggio *end to end*, cioè in tutte le fasi del rapporto: stipula, esecuzione, estinzione e fase post-contrattuale. Ciò è necessario sia per garantire l'impresa dai rischi connessi sia per arginare la minaccia di dipendenze da terze parti che forniscono i servizi alle imprese e per assicurare all'azienda misure contro l'insidia dell'obsolescenza tecnologica.

La loro mitigazione e monitoraggio può agevolmente compiersi attraverso il ricorso all'intelligenza artificiale, grazie alla sua capacità di affinare i modelli predittivi necessari per offrire più accurate informazioni agli amministratori, può utilmente coadiuvare questi ultimi nel bilanciamento tra i diversi interessi coinvolti nell'impresa, favorendo il perseguimento del successo sostenibile. Un sistema di intelligenza artificiale basato su *machine learning* può, ad esempio, favorire la raccolta in tempo reale di dati e informazioni utili per aiutare gli amministratori a intervenire tempestivamente quando vi sia necessità di correggere azioni. Gli stessi strumenti possono anche essere adottati per individuare gli obiettivi di sostenibilità attraverso lo sviluppo di piattaforme in cui i dati rilevanti sono condivisi tra diverse unità del gruppo – si pensi per esempio al monitoraggio del consumo di energia o delle emissioni. Quindi, la transizione digitale, oltre ad essere un fattore abilitante dell'organizzazione aziendale e dei nuovi modelli di *business* ed eventualmente uno strumento di governance, è sicuramente strumentale al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità.

Alcuni casi concreti di uso dell'intelligenza artificiale a supporto della funzione di *monitoring* e *compliance* si riscontrano, infine, nella rilevazione di frodi, e in particolare in ambito finanziario, nell'individuazione dei casi di riciclaggio, in virtù della capacità degli algoritmi di analizzare un elevato numero di documenti e processi, identificando anomalie costanti nel tempo. Alcune imprese utilizzano tali sistemi come strumenti di supporto alla prevenzione dei c.d. reati presupposto nell'ambito di operatività del D.Lgs. 231/2001, al fine di rilevare indizi di reato nelle aree di maggior rischio, nonché per agevolare la costruzione di modelli organizzativi adeguati e rafforzare la vigilanza sull'osservanza degli stessi da parte dell'organismo di vigilanza. L'intelligenza artificiale può, inoltre, essere utilizzata in funzione di accertamento di quegli *early warning* che possono segnalare *alert* di crisi determinando il sorgere in capo agli amministratori del dovere di attivazione per il superamento della stessa, ai sensi della nuova formulazione dell'articolo 2086 del codice civile e dell'articolo 3 del codice della crisi.

Vedasi sul punto, AMBRIANI, SCHNEIDER , *op. loc. ult. cit.*

In una prospettiva di medio-lungo periodo, l'adozione delle tecnologie può quindi diventare un tassello essenziale degli assetti O.A.C. e il ricorso all'innovazione tecnologica, un presupposto dell'adeguatezza della struttura organizzativa e dei processi decisionali, pur nel rispetto del principio di proporzionalità riferito alla dimensione dell'impresa.

L'adeguatezza degli assetti organizzativi potrà, dunque, dirsi soddisfatta se le imprese si riveleranno in grado di adattare rapidamente strutture interne, funzioni, procedure rischi e strumenti di *workflow management* agli obiettivi di sostenibilità e sapranno cogliere in modo corretto le opportunità offerte dalle tecnologie digitali. Eventuali *deficit* di natura organizzativa rischierebbero di riflettersi negativamente sulla reputazione e sull'andamento della gestione nel medio lungo periodo, rendendo l'impresa meno competitiva sul mercato.

Il ruolo della governance

Agli amministratori delle *legal entity* compete la valutazione discrezionale circa l'implementazione delle tecnologie nel *business* e nella gestione, tenendo conto della natura e delle dimensioni dell'impresa, nonché del rapporto tra investimenti necessari, benefici attesi e gestione dei rischi.

In termini di *governance*, il principio degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati declinato in chiave di sostenibilità e digitalizzazione impone quindi al *board* di:

- adottare misure adeguate e procedure idonee a prevenire i potenziali impatti negativi effettivi su diritti umani e ambiente;
- valutare se le procedure relative ai flussi informativi siano idonee a tener conto dei rischi ambientali e sociali e delle esigenze manifestate dagli *stakeholder*;
- valutare l'impatto del fattore tecnologia sul successo del *business*, selezionando gli strumenti più adeguati in base alla natura dell'attività e alla dimensione dell'impresa.

Il sistema bancario ed il risparmio gestito quali elementi propulsori del fenomeno ESG.

Nella costruzione del *framework* normativo-regolamentare cui si è fatto dinanzi cenno, il tema della gestione del credito (ma anche quello riferito alla gestione del risparmio), impatterà sulle imprese nel breve periodo ed assumerà un'importanza sempre più rilevante; **l'assistenza nella relazione con gli istituti di credito del commercialista-consulente dell'impresa diventa anche in questo caso essenziale.**

Com'è noto, infatti, nel maggio 2020 la European Banking Association (EBA) ha esordito con una serie di provvedimenti, poi succedutisi nel tempo, pubblicando le linee di sviluppo sulla gestione e sul monitoraggio dei crediti (anche Linee Guida) con un intervento che **focalizza l'attenzione *inter alia* sulle tematiche ESG, con lo scopo di rendere gli istituti finanziari sempre più prudenti, avveduti e consapevoli nelle fasi di concessione, gestione e monitoraggio dei crediti.** L'EBA ha realizzato tale documento basandosi sulle esperienze degli Stati membri in materia creditizia, cercando di colmare le carenze riscontrate in passato dalle banche nelle pratiche di concessione del credito.

In particolare le Linee Guida fissano per gli istituti di credito una serie di principi cui uniformarsi per la gestione e il controllo del rischio di credito, ponendo l'attenzione non soltanto sulla struttura economico-finanziaria e patrimoniale delle imprese, ma focalizzando l'attenzione anche sui richiamati fattori ambientali, sociali e gestionali (ESG): **in questo contesto l'apporto consulenziale del commercialista consulente diventa quindi strategico**: diventerà infatti rilevante per tutte le imprese, incluse le PMI, dotarsi di un adeguato report di sostenibilità, ad esempio integrando l'informazione fornita nella Relazione sulla gestione, con opportune informazioni sull'assessment e sugli obiettivi ESG, in linea con quanto previsto dalla Corporate Sustainability Report Directive (CSRD).

Il cambio culturale in atto indotto dal principio di sostenibilità: norme penali, compliance e self regulation

L'affermarsi nella considerazione globale delle istituzioni sovranazionali e domestiche, del mondo dell'economia, della finanza e degli investitori, dei cosiddetti fattori ESG ..e D, **induce a qualche riflessione sull'interesse sociale (*corporate purpose*), quale risposta “esistenziale” alla domanda che il principio di sostenibilità pone alle *entities*.**

Nel dibattito su questi temi **emerge infatti una sorta di transizione (*ESG ...D...revolution*), in cui si passa dal concetto tipico della responsabilità sociale dell'impresa (*CSR*), secondo una concezione della stessa di tipo economico, etico e di conformità allo stesso tempo (qualcuno si spinge a parlare anche di filantropia), verso > una concezione in cui si coniuga la responsabilità dell'impresa con la sua capacità di produrre reddito. Sotto questo profilo l'investimento ESG viene intrapreso in relazione alla mitigazione di un rischio legato all'investimento e di profitto dallo stesso riveniente, fondato quindi prevalentemente su ragioni economiche, benché sostenibili.**

Dunque **anche in ambito del diritto societario l'apporto del commercialista consulente aziendale assume rilievo**; nel dibattito concernente il confronto tra *shareholder value* e *stakeholder value* si assiste infatti sempre più al passaggio da una visione “contrapposta” verso una concezione dell’interesse sociale inclusiva anche delle aspettative di interessi terzi, che impatterà sugli Statuti, sui Regolamenti, sui Codici Etici e sui Modelli Organizzativi.



GRAZIE PER L'ATTENZIONE