

TRANSIZIONE VERSO LA SOSTENIBILITÀ: LA GUIDA REDATTA DAL CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI

04. Bilancio

Lo scorso 8 marzo è stata pubblicata dal CNDCEC la guida "Sostenibilità, governance e finanza dell'impresa – Impatto degli ESG con particolare riferimento alle PMI" realizzata dalla Commissione "Governance e finanza", istituita nell'area di delega Sviluppo sostenibile. Si tratta di un interessante documento che, oltre a sottolineare l'importanza della sostenibilità, mette in evidenza la necessità di attuazione di un vero e proprio salto concettuale, prima ancora di quello culturale. In tale ottica il documento del CNDCEC cerca di rappresentare un utile e funzionale "navigatore" per imprese e professionisti nell'affrontare il percorso che sono chiamati a intraprendere verso il mutamento e la transizione alla sostenibilità analizzando l'evoluzione: della *governance*, dei principi di corretta amministrazione (e relativi assetti organizzativi), della digitalizzazione e dell'intelligenza artificiale.



/ Paolo VERNERO *

/ Benedetta PARENA **

SINTESI NORMATIVA

L'evoluzione del quadro normativo e regolamentare in materia di sostenibilità riflette, a livello globale, il crescente impegno verso l'adozione di politiche ambientali, sociali e di *governance* (da qui l'acronimo "ESG – *Environmental, Social and Governance*") per far fronte alla crisi climatica, favorire/incentivare

lo sviluppo sostenibile nonché la trasformazione digitale. A tal fine le istituzioni sovranazionali e nazionali hanno elaborato diverse politiche e regolamenti per la promozione dello sviluppo sostenibile, rivestendo in tal senso un ruolo propulsivo per l'attuazione di tale (necessario) cambiamento.

A livello sovranazionale, una delle principali iniziative è stata l'adozione dell'Agenda 2030¹

* Verno & Partners TAX-LEGAL - Commercialista - Docente a contratto presso il Dipartimento di Management dell'Università di Torino – Presidente Commissione CNDCEC "Governance e finanza"

** Verno & Partners TAX-LEGAL - Commercialista - Revisore Legale

1 L'Agenda 2030 ha l'obiettivo di dare attuazione alle sfide legate allo sviluppo sostenibile a cui da troppo tempo si pone-

delle Nazioni Unite nel 2015 in cui sono definiti 17 Obiettivi (*Goals*) per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs) interconnessi l'uno con l'altro, finalizzati ad affrontare i problemi globali più urgenti tra cui la lotta al cambiamento climatico, la protezione della biodiversità, la diminuzione delle disuguaglianze sociali e la transizione digitale; l'Agenda 2030 ha segnato il punto di partenza per l'Unione Europea e per i governi nazionali nell'adozione di politiche e misure funzionali al loro raggiungimento. Nel 2019 è stato adottato il *Green Deal* europeo da parte dell'Unione Europea con l'obiettivo di rendere l'Europa il primo continente al mondo a raggiungere la neutralità climatica entro il 2050 e nel 2021 l'Unione Europea ha presentato la prima legge climatica che prevede l'obiettivo di ridurre le emissioni di gas a effetto serra dell'UE del 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990, e di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050.

A livello europeo il principale corpus normativo comprende i seguenti provvedimenti.

Il Regolamento UE 2020/852 sulla tassonomia e i relativi Atti delegati

Trattasi di Regolamento europeo relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili, anche noto come "**Tassonomia per gli investimenti sostenibili**". La Tassonomia si pone l'obiettivo di favorire il "*riorientamento dei flussi di capitali verso investimenti sostenibili finalizzato al raggiungimento di una crescita sostenibile e inclusiva*" attraverso "*una comprensione condivisa e olistica dell'ecosostenibilità delle attività e degli investimenti*". Un'attività economica può essere considerata ecosostenibile se è conforme ai criteri di vaglio tecnico (*Technical*

Screening Criteria), fissati dalla Commissione Europea negli atti delegati del Regolamento. Nello specifico, il primo Atto Delegato, il "**Climate Delegated Act**" (relativo ai primi due obiettivi ambientali), pubblicato il 9 dicembre 2021, elenca complessivamente 170 attività economiche (che rappresentano circa il 40% delle società quotate in borsa nell'UE, e che coprono quasi l'80% delle emissioni dirette di gas climalteranti) stabilendo quale decorrenza per gli obblighi di *disclosure* il 1° gennaio 2022. Inoltre, il 15 luglio 2022 è stato pubblicato l'Atto Delegato Complementare (applicabile dal 1° gennaio 2023), che arricchisce i TSC del *Climate Delegated Act* includendo anche determinate attività del settore nucleare e del gas naturale, definendole come "*fonti necessarie ad assicurare la transizione energetica verso la neutralità climatica del 2050*". Il secondo Atto Delegato, l'"**Environmental Delegated Act**" riguarda i restanti quattro obiettivi ambientali (uso sostenibile e la protezione delle acque e delle risorse marine, transizione verso un'economia circolare, prevenzione e riduzione dell'inquinamento, protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi) ed è stato adottato dalla Commissione Europea lo scorso 27 giugno 2023. Alla fine del 2023 è stato inoltre presentato il "*Sustainable Finance Package*" 2023 volto al miglioramento e rafforzamento delle misure a sostegno dello sviluppo della finanza sostenibile. Trattasi di un pacchetto di norme che hanno come obiettivo l'indirizzamento delle ingenti risorse dei mercati finanziari e del credito verso obiettivi sostenibili dal punto di vista ambientale e sociale; in particolare viene ricompreso: un atto delegato relativo alla tassonomia, delle precisazioni sui criteri

va attenzione (Conferenze ONU Stoccolma 1972, Rio de Janeiro 1992 e Johannesburg 2002), con specifici *target*. L'Agenda è costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – *Sustainable Development Goals*, SDGs – a cui sono stati associati 169 *target* – o traguardi – da raggiungere entro il 2030 integrando la sfera ambientale, economica, e sociale. Il programma rappresenta una base comune orientata al perseguimento dello sviluppo sostenibile e, come evidenziato nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, gli SDG hanno lo scopo di "*stimolare azioni nei prossimi 15 anni in aree di importanza critica per l'umanità e il Pianeta*" e di "*prendere misure audaci e trasformative che sono urgentemente necessarie per spostare il mondo verso un percorso sostenibile e resiliente*". Il *framework* SDG include cinque principi per guidare le azioni degli agenti: persone, pianeta, prosperità, pace e *partnership*.

della tassonomia, e una nuova proposta di regolamento sul *rating* degli investimenti ESG. Il combinato di queste misure, a detta della Commissione Europea, *"ha lo scopo di assicurare il supporto dell'impianto normativo della finanza sostenibile per le aziende e il settore finanziario che vogliono investire in maniera sostenibile e renderlo allo stesso tempo più semplice da usare ed efficace"*. L'Unione Europea ha inoltre messo a disposizione una specifica piattaforma, la **"Taxonomy Compass"**, attraverso la quale è possibile accedere ai contenuti (aggiornati) degli Atti Delegati². Infine, ad oggi, non è ancora stato approvato il provvedimento che vincola la Commissione a emanare un *report* circa l'estensione della tassonomia ambientale anche alla sfera sociale; in merito, nel febbraio 2022 è stata pubblicata una proposta da parte del gruppo di esperti (*Platform on sustainable finance*) e sulla base delle conclusioni ivi contenute la Commissione UE dovrebbe decidere in merito all'introduzione della tassonomia sociale integrandola nella tassonomia ambientale già esistente ovvero scrivere un Regolamento *ad hoc* per la tassonomia sociale con dei rimandi al rispetto delle soglie minime di salvaguardia ambientali. La definizione degli obiettivi sociali, tuttavia non è caratterizzata da una omogeneità degli approcci adoperabili³ e risulta oggettivamente difficile l'individuazione dei criteri e delle metriche relative alle soglie e agli obiettivi. Nonostante questa situazione

di "stallo", il legislatore italiano risulta essere tra i più avanzati in materia di promozione sostanziale dell'economia sociale: si pensi al valore di ancoraggio espresso dall'art. 45 della Costituzione e alle pionieristiche norme sulle cooperative sociali (e più di recente a quelle sulle imprese sociali).

Il Regolamento UE 2019/2088 sulla **"Sustainable Finance Disclosure Regulation"** (SFDR) e relativo agli obblighi di *reporting* sulla sostenibilità degli operatori finanziari

Obiettivo della SFDR è di creare un sistema ordinato nel mondo dei cosiddetti investimenti finanziari sostenibili ESG che è contraddistinto da una elevata discrezionalità in cui la qualifica di *"green"* non risponde a requisiti adeguatamente regolamentati⁴. Scopo generale della SFDR è quello di **orientare gli investimenti verso prodotti che garantiscano una crescita sostenibile evitando i rischi di *greenwashing***, cioè di *maquillage* non veritieri nelle comunicazioni ai clienti, declinando tale scopo in elementi oggettivi e comparabili⁵. La SFDR si indirizza, in estrema sintesi, all'ampio settore dell'*asset management*, nel cui ambito si annoverano: gestori/*manufactures* di fondi comuni, fondi pensione, fondi alternativi, fondi di *venture capital*, assicurazioni, enti creditizi e in ogni caso ogni entità (SGR, SIM, ecc.) che svolga la funzione di gestione di portafogli e di consulenza finanziaria, con l'intento di: tenere in

2 Reperibile al *link*: <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/>

3 Come rilevato dal Comitato economico e sociale europeo (CESE) nel 2022 (Parere 2022/C 486/03).

4 Circostanza questa che rappresenta, altresì, la principale causa del fenomeno di *greenwashing*, cioè di operazioni di mero *marketing* (non corretto) da parte di operatori finanziari nella raccolta di fondi e nell'immettere sul mercato nuovi prodotti che, sovente, rispondono quasi esclusivamente all'esigenza di rendere appetibili all'investitore strumenti finanziari senza alcun effettivo fondamento di sostenibilità. Il 26.11.2021 è stata emessa la prima ordinanza cautelare di un Tribunale italiano (Gorizia) in materia di *greenwashing*. Entrando nel merito, i giudici hanno accolto il ricorso d'urgenza presentato da Alcantara, *brand* italiano specializzato in tessuti ad alto contenuto tecnologico per il rivestimento di elementi di autoveicoli (ed altro), contro la friulana Miko che realizza un rivestimento concorrente la quale nelle proprie campagne pubblicitarie per "Dinamica", ha utilizzato affermazioni quali "la prima microfibra sostenibile e riciclabile", "100% riciclabile", "amica dell'ambiente", "scelta naturale" e "microfibra ecologica". Il Tribunale ha ritenuto i messaggi pubblicitari esaminati "molto generici" e idonei a creare nel consumatore *"un'immagine green dell'azienda senza peraltro dar conto effettivamente di quali siano le politiche aziendali che consentono un maggior rispetto dell'ambiente"*. Il giudice cautelare ha quindi inquadrato la fattispecie nella concorrenza sleale ai sensi dell'art. 2598 c.c., ritenendo che l'adozione di simili *green claims* attribuisca un vantaggio competitivo all'impresa utilizzatrice.

5 Si veda anche Maffei M., Marino R., Centini M.L. "La Tassonomia europea come strumento di accountability, volto a contrastare il *greenwashing*", in *questa Rivista*, 11, 2023.

considerazione i rischi di sostenibilità nelle decisioni di investimento; tenere in considerazione e misurare gli impatti avversi (PAI = *principal adverse impact*) ai fini della sostenibilità delle decisioni di investimento; obblighi di *disclosure* dettagliata per prodotti che si vogliono qualificare con significative caratteristiche ESG.

Dal 1° gennaio 2023, il regolamento SFDR si è dispiegato nella sua completezza, in seguito all'entrata in vigore del Regolamento delegato UE 2022/1288 relativo agli **Standard Tecnici di Rendicontazione**, anche detti RTS – *Regulatory technical standards*. elaborati da EBA, ESMA ed EIOPA, i quali specificano:

- i dettagli del contenuto e della presentazione delle informazioni relative al principio base della Tassonomia: "*non arrecare un danno significativo*";
- il contenuto, le metodologie e la presentazione delle informazioni relative agli indicatori di sostenibilità e agli effetti negativi per la sostenibilità;
- il contenuto e la presentazione delle informazioni relative alla promozione delle caratteristiche ambientali e/o sociali e degli obiettivi di investimento sostenibile nei documenti precontrattuali, sui siti *web* e nelle relazioni periodiche.

La Direttiva UE 2022/2464 sul "**Corporate Sustainability Reporting**" (CSRD)

Introdotta con l'intento di rafforzare le norme esistenti sulla rendicontazione non finanziaria oggi esistenti e che necessitano un ammodernamento e aggiornamento (trattasi della Direttiva UE 95/2014 relativa alla *Non Financial Report Directive* – recepita dal nostro Paese con il DLgs. 254/2016 (c.d. Dichiarazione Non Finanziaria), la CSRD è stata pubblicata in G.U.U.E. il 16 dicembre 2022 a seguito dell'approvazione da parte del Consiglio Europeo il 28 novembre 2022 ed è entrata in vigore il 5 gennaio 2023 scorso. Gli Stati membri

sono obbligati a recepire la Direttiva entro il 6 luglio 2024 e la stessa si applicherà in modo progressivo secondo le seguenti **tempistiche**:

- nel 2025, comunicazione sull'esercizio finanziario 2024, per le imprese già soggette alla Direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (NFRD);
- nel 2026, comunicazione sull'esercizio finanziario 2025, per le grandi imprese attualmente non soggette alla Direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (NFRD);
- nel 2027, comunicazione sull'esercizio finanziario 2026, per le PMI quotate, ad eccezione delle microimprese, gli enti creditizi piccoli e non complessi e le imprese di assicurazione *captiva*;
- nel 2029, comunicazione sull'esercizio finanziario 2028, per le imprese di paesi terzi che realizzano ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiori a 150 milioni di EUR nell'UE, se hanno almeno un'impresa figlia o una succursale nell'UE che supera determinate soglie.

Lo sviluppo degli **Standard di Rendicontazione di Sostenibilità (ESRS da parte dell'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)**

Si tratta di un organismo indipendente di consulenza composto da diversi tipi di *stakeholder* UE e il cui riferimento in Italia è l'Organismo Italiano di Contabilità (OIC) come disposto dal decreto "milleproroghe"⁶. Inoltre, L'EFRAG ha pubblicato il primo *set* degli *standard* di rendicontazione di sostenibilità (ESRS) e l'OIC ha, a sua volta elaborato il proprio parere in merito. I citati *standard saranno utilizzati dalle imprese soggette alla CSRD* così da permettere alle aziende la piena trasparenza riguardo al loro impatto sulle persone e sull'ambiente, nonché ai rischi che corrono a causa del cambiamento climatico e di altre questioni legate alla sostenibilità.

6 DL 30.12.2021 n. 228 pubblicato in G.U. 28.2.2022 n. 49.

Il primo set di principi costituito da 12 documenti, comprende 2 principi "Cross-cutting" (relativi, rispettivamente, ai requisiti generali e all'informativa generale) e i seguenti 10 riguardanti le tre dimensioni dell'informativa sulla sostenibilità ("Environment", "Social" e "Governance"): ESRS E1 "Cambiamento climatico"; ESRS E2 "Inquinamento"; ESRS E3 "Risorse idriche e marine" ESRS E4 "Biodiversità ed ecosistemi"; ESRS E5 "Risorse ed economia circolare"; ESRS S1 "Forza lavoro propria"; ESRS S2 "Lavoratori della catena del valore"; ESRS S3 "Comunità interessate"; ESRS S4 "Clienti e utenti finali"; ESRS G1 "Condotta aziendale".

Il 31 luglio 2023 la Commissione Europea ha adottato il regolamento delegato degli *standards* di rendicontazione sulla sostenibilità (ESRS), come previsto dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (regolamento che verrà trasmesso formalmente al Parlamento Europeo e al Consiglio per il loro esame, per un periodo di due mesi, prorogabile di altri due e quindi previsionalmente fino al prossimo 31 dicembre 2024⁷). Lo scorso 23 gennaio 2024 EFRAG ha avviato una consultazione pubblica sulla bozza di *standards* ESRS per le PMI, che terminerà il 21 maggio 2024. Nell'ambito del mandato conferito dalla Direttiva 2013/36/UE (CRD), al fine di fornire consulenza tecnica alla Commissione Europea sugli ESRS, EFRAG ha dunque stabilito lo **standard per le PMI quotate (cd. LSME)**, tra cui vi rientrano: (i) le imprese i cui valori mobiliari (obbligazioni, azioni e altri titoli) sono ammessi alla negoziazione in un mercato regolamentato dell'Unione Europea; (ii) gli enti piccoli e non complessi (SNCI); (iii) gli assicuratori e riassicuratori *captive*. Gli *standards* ESRS LSME saranno emanati come atto delegato della Commissione, ed entreranno **in vigore il 1° gennaio 2026**, con un ulteriore *opt-out* di due anni. L'obiettivo degli ESRS LSME è

quello di stabilire requisiti di rendicontazione proporzionati e pertinenti alla portata e alla complessità delle attività che svolgono le LSME, nonché alle loro caratteristiche, in modo tale che possano ottenere un migliore accesso ai finanziamenti e si evitino discriminazioni nei loro confronti da parte degli operatori del mercato finanziario. Ciò, infatti, consentirà la disponibilità di informazioni standardizzate sulla sostenibilità delle LSME. La bozza di *standards* LSME è composta da sei sezioni: (i) Requisiti generali, (ii) Informazioni generali, (iii) Politiche, azioni e obiettivi, (iv) Ambiente, (v) Sociale, (vi) Condotta aziendale. EFRAG ha altresì sviluppato uno **standard volontario⁸ di rendicontazione della sostenibilità per le PMI non quotate (cd. VSME)**, che propone uno strumento di rendicontazione per aiutare le micro, piccole e medie imprese non quotate (PMI non quotate) a rispondere alle richieste di informazioni sulla sostenibilità che ricevono dalle controparti commerciali (cioè banche, investitori o grandi aziende di cui le PMI non quotate sono fornitori) in modo efficiente e proporzionato, nonché per facilitare la loro partecipazione alla transizione verso un'economia sostenibile. Gli *standards* VSME sono strutturati in un Modulo Base e in due Moduli opzionali aggiuntivi, ovvero un Modulo *Narrative-Policies, Actions and Targets* (PAT) e un Modulo *Business Partners*.

La proposta di Direttiva sulla "Corporate Sustainability Due Diligence Directive" (CSDD)

Per identificare, prevenire e mitigare gli impatti negativi dell'attività delle aziende sui diritti umani e sull'ambiente, l'Unione Europea ha identificato nella proposta di Direttiva CSDD ("Corporate Sustainability Due Diligence Directive" o "Supply Chain Act" – proposta a febbraio del 2022 e adottata dal Parlamento

7 Reperibile al link: <https://www.fondazioneoic.eu/?p=16376>

8 Reperibile al link: <https://www.dirittobancario.it/wp-content/uploads/2024/01/Standards-VSME-EFRAG-gennaio-2024.pdf>

Europeo il 1° giugno 2023) i **requisiti obbligatori di due diligence che le imprese devono attuare**. L'aspetto più innovativo e rilevante previsto dalla proposta di Direttiva è l'applicazione dei relativi provvedimenti non solo alle attività dell'azienda soggetta, ma anche alle sue filiali e alle catene di fornitura, compresi i rapporti commerciali diretti e indiretti, nonché all'uso e allo smaltimento dei beni prodotti, in linea con le *best practice* di economia circolare: in sostanza, **a tutta la cosiddetta value chain**. I principali obiettivi della CSDD sono infatti quello di migliorare le pratiche di *governance* aziendale per integrare meglio i processi di gestione e la mitigazione dei rischi e degli impatti sui diritti umani e sull'ambiente, evitando la frammentazione degli obblighi di dovuta diligenza nel mercato unico e favorendo la certezza giuridica e le responsabilità attese nella catena del valore. Considerando non solo le attività dell'azienda, ma anche quelle dei fornitori, la proposta di Direttiva intende aumentare la responsabilità delle imprese per gli impatti negativi. Al termine di un lungo percorso⁹, lo scorso 15 marzo 2024 il Consiglio dell'Unione Europea ha approvato la propria proposta¹⁰ della Direttiva apportando significative modifiche alla proposta originaria della Commissione ove la più rilevante fa riferimento all'**ambito soggettivo**: la Direttiva (secondo quanto proposto dal Consiglio) si applicherà alle società con più di 1.000 dipendenti e un fatturato netto a livello mondiale superiore a 450 milioni. Rientrerebbero nel campo di applicazione della proposta di Direttiva anche quelle società che, pur non raggiungendo tali soglie, siano la società capogruppo di una società che, invece, le raggiunga. La Direttiva si applicherà anche alle società che abbiano stipulato, o siano le società capogruppo di un gruppo che ha stipulato accordi di *franchising*

o di licenza nell'Unione in cambio di *royalties* con società terze indipendenti, laddove tali accordi garantiscano un'identità comune, una concezione commerciale comune e l'applicazione di metodi commerciali uniformi, e dove queste *royalties* ammontino a più di 22,5 milioni, a condizione che l'azienda sia la capogruppo di un gruppo con un fatturato mondiale netto superiore a 80 milioni. Nella proposta del Consiglio è inoltre previsto che le società **integrino la due diligence in tema di sostenibilità in tutte le loro politiche aziendali e nei loro sistemi di gestione del rischio**. Nello specifico, tali politiche di dovuta diligenza dovranno essere aggiornate ogniqualvolta ciò si renda necessario, e comunque almeno ogni 24 mesi. È inoltre previsto che le società adottino rimedi nel caso in cui le proprie azioni abbiano causato, da sole o in concorso con le azioni di altri, degli effetti avversi. Viene inoltre previsto un **obbligo di reportistica** per le società, che dovranno pubblicare annualmente sul proprio sito una rendicontazione circa le proprie attività di *due diligence* derivanti dalla proposta Direttiva. Infine, è prevista la pubblicazione di linee guida da parte della Commissione, per aiutare le imprese interessate a conformarsi a tale legislazione. A seguito dell'adozione da parte del Consiglio della proposta di Direttiva, il testo dovrà essere approvato definitivamente dal Parlamento Europeo, pubblicata in G.U.U.E. e, una volta entrata in vigore, gli Stati membri avranno due anni di tempo per la trasposizione di tale normativa all'interno dei propri ordinamenti.

In Italia i temi della sostenibilità hanno assunto nel 2022 un rango costituzionale a seguito delle modifiche apportate agli artt. 9 e 41 della Costituzione. Trattasi delle modifiche introdotte dalla legge costituzionale 1/2022 la quale ha apportato le seguenti integrazioni:

⁹ Il voto del Consiglio arriva al termine di un lungo percorso per l'approvazione di tale atto legislativo, iniziato il 23 febbraio 2022 con la proposta di Direttiva della Commissione Europea e proseguito con l'accordo tra Parlamento Europeo e Consiglio del 14 dicembre 2023.

¹⁰ <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-6145-2024-INIT/en/pdf>

- la disposizione di cui all'art. 9 sulla promozione dello sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica nonché la tutela del paesaggio e del patrimonio artistico della Nazione come dovere della Repubblica è stata integrata con la seguente formulazione "tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni"; mentre
- all'art. 41 è stato aggiunto il comma 3, ove è statuito che "la legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali".

Schema di decreto di recepimento della Direttiva UE 2022/2464 "Corporate Sustainability Reporting Directive" (CSRD) sugli obblighi di rendicontazione societaria di sostenibilità

Sempre nel nostro Paese lo scorso 16 febbraio è stata posta in pubblica consultazione (conclusasi lo scorso 18 marzo 2024, al termine della quale i commenti pervenuti non sono ancora stati resi pubblici sul portale a tal fine dedicato) dal Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento del tesoro il Decreto di recepimento della Direttiva (UE) 2022/2464 "Corporate Sustainability Reporting Directive" (CSRD) che modifica il Regolamento (UE) 537/2014, la Direttiva 2004/109/CE, la Direttiva 2006/43/CE e la Direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità. Nel provvedimento predisposto viene specificato che l'obiettivo perseguito con la CSRD è quello di consentire l'accesso da parte di investitori e *stakeholders* ad un'informativa sulla sostenibilità, per singola impresa o gruppo, maggiormente dettagliata, chiara e quanto più possibile standardizzata ed esaustiva, con evidenti conseguenze positive per il mercato finanziario in termini di completezza informativa, trasparenza e comparabilità dei dati. Più nello specifico, si intende "garantire che le imprese comunichino le informazioni di carattere non finanziario alle parti interessate che ne hanno bisogno e che tali

informazioni siano pertinenti, confrontabili, attendibili, facilmente accessibili e utilizzabili, diminuendo così anche i costi superflui per i redattori. Consentendo agli investitori di valutare meglio i rischi per la sostenibilità e l'impatto degli investimenti, l'iniziativa mobiliterà finanziamenti privati a sostegno del Green Deal europeo. Essa contribuisce al completamento dell'Unione dei mercati dei capitali consentendo agli investitori di accedere a informazioni di carattere non finanziario confrontabili fornite dalle partecipate in tutta l'UE. Rafforzerà inoltre il contratto sociale tra la società e le imprese, rendendo queste ultime più responsabili del loro impatto sulla società e sull'ambiente". L'entrata in vigore avverrà secondo i seguenti steps:

- **1° gennaio 2024** (o ad una data successiva) per le grandi imprese e per le imprese madri di grandi gruppi, con oltre 500 dipendenti (anche su base consolidata) e che siano enti di interesse pubblico, ossia per i soggetti già tenuti all'obbligo di pubblicare la dichiarazione non finanziaria ai sensi del regime previgente;
- **1° gennaio 2025** (o ad una data successiva) per tutte le grandi imprese e società madri di grandi gruppi diverse da quelle di cui al punto precedente;
- **1° gennaio 2026** (o ad una data successiva) per le piccole e medie imprese con strumenti finanziari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati, enti creditizi piccoli e non complessi, imprese di assicurazione e di riassicurazione *captiva*;
- **1° gennaio 2028** (o ad una data successiva) per imprese di paesi terzi.

SOSTENIBILITÀ E FATTORI ESG: DEFINIZIONE E IMPATTO SULLA CONTINUITÀ DI IMPRESA

Alla **sostenibilità** è legato in maniera indissolubile l'acronimo ESG (*Environmental, Social, Governance*), il quale viene spesso utilizzato in ambito economico-finanziario per segnalare le **attività connesse agli investimenti**



responsabili (IR) e 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 attività¹¹, in ottica di continuità aziendale, superando pertanto una gestione meramente orientata al *day by day*. Ad esempio, è noto che l'utilizzo di strumenti di acquisizione quali il *leveraged buy out* (LBO) ha una grande influenza sulla disponibilità di *free cash flow* per gli investimenti.

Attraverso questa tipologia di operazioni, infatti, i flussi di cassa vengono in gran parte assorbiti per poter ripagare il debito contratto per l'acquisizione, sovente lasciando risorse finanziarie molto contenute per effettuare investimenti che, in un contesto normativo di sostenibilità in continua evoluzione e nell'era dell'intelligenza artificiale e della digitalizzazione, si rendono non solo opportuni ma talvolta necessari per tutelare la continuità aziendale.

Sostenibilità e sviluppo sostenibile sono connessi a una nuova idea di benessere o, per meglio 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. Le tre principali componenti della sostenibilità sono:

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

Si tratta del c.d. sviluppo "*ESG oriented*" il quale mira 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 condi-

zioni di vita alle persone. Nella prefazione del documento pubblicato l'8 marzo scorso dal CNDCEC "Sostenibilità, governance e finanza dell'impresa – Impatto degli ESG con particolare riferimento alle PMI" (di seguito anche "il Documento CNDCEC" o il "Documento") viene riportato che: *"Ci troviamo così al cospetto di un'accelerazione vera e propria nella storia del nostro Pianeta che segna un profondo cambio d'epoca ed un passaggio di civiltà, coinvolgendo gli Stati, le istituzioni, gli individui, le organizzazioni e, naturalmente anche le imprese. Elemento centrale del nuovo salto concettuale (prima ancora che culturale) è il mutamento del significato di «valore», ormai inconciliabile con il solo limitante archetipo della massimizzazione del profitto a favore degli azionisti (e rispetto all'entreprise value nella sua tradizionale accezione), ma fluttuante verso una dimensione che ne estende il rapporto a tutti i fattori umani e produttivi – da intendersi in senso lato – con cui l'impresa interagisce e con cui persegue obiettivi comuni nel perimetro, più o meno ampio, della sua value chain. E dunque, diventano valori a cui riportare la sostenibilità dell'impresa – e la sua capacità di gestire i rischi – anche gli obiettivi di sostenibilità ambientale, così come quelli di inclusione sociale, di massima tutela dei diritti dei lavoratori, di rispetto delle differenze: in sintesi, assume il rango di valore anche il benessere di tutti gli interlocutori dell'attività dell'azienda. L'orizzonte forward looking dovrà quindi passare dal breve termine, su cui viene tradizionalmente misurata la continuità aziendale, al lungo termine, quale naturale prospettiva della sostenibilità aziendale, sino a ricomprendere la prima nell'alveo della seconda, ai fini della valutazione della solidità prospettica dell'impresa".*

Continuità di impresa che, in conseguenza dei fattori ESG, vede anch'essa una evoluzione o per meglio dire una nuova funzione. An-

11 Vernero P., Artusi M.F. "Environmental, Social e Governance (ESG): la sostenibilità quale componente del patrimonio aziendale" in AA.VV. "La tutela penale del patrimonio aziendale", Bologna, 2023, p. 725 ss.

che se con alcune semplificazioni, è possibile oggi affermare che¹²:

- 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.

In altri termini, la crescente importanza attribuita ai **fattori di sostenibilità** farà in modo che i **rischi** ad essi connessi diventeranno sempre più rilevanti fino a **diventare essenziali nell'articolazione e nella corretta implementazione di adeguati assetti e presidi di controllo e gestione dei rischi**. In particolare, il Documento CNDCEC si pone l'obiettivo di fornire alcuni spunti per il salto concettuale e culturale che viene richiesto alle imprese (ed ai loro professionisti), fornendo quei *driver* utili e funzionali a guidare il mutamento e la transi-

zione verso la sostenibilità. Oltre agli elementi più meramente normativi, sono di particolare interesse alcuni fra i temi trattati, quali:

- le "nuove" esigenze informative degli *stakeholder* con particolare riferimento alle PMI;
- le normative specifiche nel rapporto banca-impresa;
- i riflessi sulla *governance* dei fattori ESG;
- le prospettive nell'approccio aziendale e nella digitalizzazione in ambito ESG;
- la sostenibilità come fattore di continuità aziendale e di cambiamento culturale;
- i "rischi" e le "opportunità" dei fattori ESG;
- fattori ESG e gli assetti organizzativi-amministrativi-contabili con particolare riferimento alle PMI;
- la digitalizzazione, competitività, valore d'impresa e fattori ESG;
- la gestione ordinata secondo le *best practice* dell'impatto dei fattori ESG;
- gli strumenti di finanza sostenibile per le PMI;
- i KPI ESG-finanziari, con particolare riferimento alle PMI.

LA DIGITALIZZAZIONE E L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE QUALI ULTERIORI ELEMENTI DI SVILUPPO DEI FATTORI ESG

Assonime, nel *paper* pubblicato lo scorso 2023¹³, evidenzia che l'intelligenza artificiale, l'*information technology* e la digitalizzazione, in particolare, rappresentano una sfida innovativa che impone all'impresa di considerare le opportunità e i rischi del ricorso alle nuove tecnologie come strumento di gestione dell'impresa. Opportunità che oggi sono disciplinate da alcune regole settoriali (ovvero da *self-regulation*), volte a salvaguardare le aziende dai rischi di nuova generazione.

12 Vernero P., Artusi M.F. cit.

13 Assonime, Note e Studi 1/2023 "L'evoluzione dell'organo amministrativo tra sostenibilità e trasformazione digitale".

Quanto sopra, unitamente alla crescente importanza attribuita dalle fonti normative sovra-nazionali e nazionali (nonché dalle entità più autorevoli a livello mondiale) circa il rilievo della digitalizzazione ai fini della transizione energetica e, più in generale, verso la sostenibilità ESG, fa ritenere che all'acronimo ESG si debba aggiungere la lettera D: **Environmental-Social-Governance-Digitization (ESGD)**¹⁴.

Sul punto, il Documento CNDCEC specifica che *"l'analisi stringente del rapporto tra digitalizzazione e fattori ESG muove da una rigorosa disamina del dettame normativo da cui emerge che tra i principali obiettivi dell'Unione vi è il monitoraggio del miglioramento delle informazioni comunicate dalle imprese, anche con riguardo alla value chain, relativamente a: (i) rischi di sostenibilità a cui sono esposte; (ii) impatti che esse producono sulle persone e sull'ambiente"*¹⁵.

In particolare, **la digitalizzazione può esplicare le proprie potenzialità operative** con particolare riferimento:

- alla definizione del *framework* di raccolta, gestione e archiviazione sistematica dei dati ed informazioni utili per la rendicontazione di sostenibilità;
- all'applicazione del principio della doppia materialità¹⁶;

- alla selezione, gestione e monitoraggio degli obiettivi ESG¹⁷ e delle relative azioni per perseguirli;
- alla cura del *data quality*.

Svolge quindi un ruolo centrale la c.d. **"ESG Data Accountability"**, ossia la capacità di disporre di un *framework* integrato per la gestione delle informazioni ESG: dalla necessità di *compliance* normativa sino allo sviluppo di una visione d'insieme che agevoli la previsione e/o la valutazione di impatti e opportunità di *disclosure* nonché di criticità e rischi operativi per una corretta gestione e qualità del dato. Il Documento specifica sul punto che *"avvicinarsi a tale approccio richiede dunque: (1) la possibilità di sfruttare il Sistema IT dell'impresa per integrare informazioni/dati; (2) l'individuazione della responsabilità delle differenti aree aziendali rispetto alla raccolta, alla erogazione e al miglioramento delle informazioni agli organi gestori e decisionali; 3) l'implementazione di un sistema di controllo interno atto a generare la sostenibilità e la qualità del dato, secondo i requisiti di attendibilità, accuratezza, tracciabilità"* ed in particolare *"la digitalizzazione dei dati ESG può essere declinata in senso ampio come un'opportunità, come un fattore di vantaggio compe-*

14 Vedasi sul punto, *ex multis*, Abriani N., Schneider G. "Diritto delle imprese e intelligenza artificiale. Dalla fintech alla corptech", Bologna, 2021.

15 Documento CNDCEC 8.3.2024 cit., p. 52.

16 L'applicazione del principio della doppia materialità richiede alle aziende di rendicontare, da un lato, su come le attività aziendali impattano all'esterno, in relazione ai temi materiali di sostenibilità (materialità d'impatto) e, dall'altro, su come i *sustainability issue* e i criteri ESG influenzino le prestazioni finanziarie dell'impresa (materialità finanziaria). La materialità d'impatto si concentra sulle conseguenze dirette e indirette delle attività dell'organizzazione all'esterno e sul contesto sociale e ambientale; la materialità finanziaria riguarda invece l'impatto dei fenomeni e dei potenziali rischi ESG sull'azienda, che si potrebbero tradurre in conseguenze finanziarie, influenzando le decisioni strategiche di *governance*. L'adeguata applicazione del principio richiede uno sfondo scientifico e tecnico proprio della professione economico-contabile, idoneo a connettere i *sustainability issue* e i valori quantitativi, specialmente nella corretta interpretazione del processo sottostante il loro legame economico-finanziario. La CSRD specifica che *"le aziende devono rendicontare su come i problemi di sostenibilità influenzano la loro attività e come impattano, dall'altra parte, anche sulle persone e sull'ambiente"*. In altri termini, l'applicazione del principio richiede di interpretare i fenomeni economici sottostanti alla determinazione dei dati quantitativi ai fini dell'esplicitazione del movimento della materialità finanziaria (*"outside-in perspective"*) e del legame esistente tra fenomeni gestionali e produttivi (non solo quelli intercettati dalla rendicontazione economico-finanziaria) con la materialità d'impatto (*"inside-out perspective"*). In sintesi, l'applicazione della doppia materialità nella rendicontazione di sostenibilità evidenzia e divulga gli impatti delle aziende sul sistema ambientale e sociale, oltre che gli impatti dei fattori ESG finanziariamente materiali per l'azienda, supportando in definitiva anche lo sviluppo sostenibile del sistema stesso. (Documento CNDCEC 8.3.2024 cit., p. 22 e 71).

17 Trattasi dei *Sustainable development goals*, SDGs, individuati dall'Agenda 2030 illustrata nella premessa normativa del presente contributo.

titivo per migliorare la gestione dei rischi e la comparabilità delle informazioni nel tempo; ma è altresì evidente che l'inazione può tradursi rapidamente in un fattore di svantaggio competitivo – potenzialmente distruttivo e fatale –, in ragione della portata degli impatti in termini ambientali e sociali in assenza di good practice nella gestione dei rischi. L'incontro fra i fattori ESG e la digitalizzazione, quindi, oltre alla necessità di rispondere agli obblighi imposti dal legislatore europeo, può consentire di operare in un'ottica win-win, generando ricadute positive a livello sociale e allo stesso tempo consentendo di educare i soggetti che operano in seno all'impresa, o che interagiscono con l'impresa, ad un consapevole utilizzo degli strumenti digitali, operando con una sintonia di intenti, appunto, rispetto ai due pilastri del futuro europeo: transizione ecologica e transizione digitale"¹⁸.

Un esempio concreto: la Direttiva CSRD prevede che sia la digitalizzazione a dover sostenere la facile reperibilità e la concreta fruibilità delle informazioni comunicate. A tal fine è infatti espressamente imposto dalla CSRD per la Relazione sulla gestione (nel cui ambito è previsto venga fornita la rendicontazione di sostenibilità) l'utilizzo del formato elettronico unico europeo (ESEF), ossia nell'*Extensible HyperText Markup Language* (XHTML) sotto forma di pagina web navigabile con marcature XBRL (*tag*), al fine di potenziarne la fruibilità e connettere le informazioni al Punto di Accesso Unico Europeo (ESAP), in via di realizzazione. Inoltre, per consentire l'accesso gratuito alle informazioni di sostenibilità, l'impresa dovrà procedere alla pubblicazione delle informazioni di sostenibilità sul proprio sito *internet*.

LA GESTIONE DEI FATTORI ESG: L'INTEGRAZIONE NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO (ESG RISK MANAGEMENT)

È noto che le moderne imprese debbono essere in grado di individuare, gestire e monitorare, per ogni processo produttivo ed organizzativo, i rischi provenienti da fonti esogene e da fonti endogene ovvero di adottare un approccio proattivo per la mitigazione dei rischi attraverso:

- l'identificazione dei fattori che potrebbero far deviare i processi e il sistema di gestione dai risultati pianificati;
- la programmazione delle azioni volte a minimizzare preventivamente gli effetti negativi massimizzando le opportunità e riducendo le probabilità che si verifichino.

In altri termini, si tratta del c.d. **risk approach**¹⁹, ossia "dell'adozione di un approccio metodologico volto, da un lato ad individuare e valutare tutte le fonti di rischio legate all'attività di impresa, e dall'altro a gestirle nel rispetto degli obiettivi e delle strategie dell'impresa. Inizialmente concepito solo con accezione negativa (*downside risk*) in quanto connesso al manifestarsi di danni o perdite, il concetto di rischio ha acquisito oggi una connotazione più progredita (*upside risk*) in quanto portatore anche di possibili opportunità di miglioramento, creazione di valore e crescita (anche culturale)"²⁰.

In merito, è opportuno rilevare che un'attenta gestione dei rischi permette di ridurre le perdite causate da eventi aleatori, aumentare il grado di efficienza della gestione, ottimizzare l'impiego di risorse interne ed aumentare la conoscenza delle minacce/opportunità presenti sul mercato.

¹⁸ Documento CNDCEC 8.3.2024 cit., p. 53.

¹⁹ Elemento del Sistema di Controllo Interno. Sul tema vedasi anche Vernero P., Artusi M.F. cit.; AA.VV. "Risk management: perspectives and open issues - A multi-disciplinary approach", a cura di Cantino V., De Vincentiis P., Racca G., McGrawHill, 2016, p. 303; Cantino V. "Corporate governance, misurazione della performance e compliance del sistema di controllo interno", Milano, 2008.

²⁰ Vernero P., Artusi M.F. cit.



L'approccio da adottare per la riduzione dei rischi può avvenire secondo una triplice azione:

- identificazione di quei fattori/elementi che potrebbero causare uno scostamento dei processi e del sistema di gestione da quanto pianificato;
- attuazione delle idonee azioni (incluse le modifiche di assetti, procedure, ecc.) per mitigare e minimizzare in maniera preventiva gli effetti negativi massimizzando le opportunità;
- riduzione delle probabilità che gli eventi negativi si verifichino.

Il *risk approach* richiede di impiegare una visione a "360 gradi" dei rischi ai quali l'impresa può essere soggetta e consente, attraverso una preventiva attività di *risk assessment*²¹, quindi, di *risk management*²², di adottare procedure e/o strumenti in grado di misurare, mitigare e gestire i rischi e di assicurare un'allocatione più efficace delle risorse disponibili. Pare utile sottolineare che tra le principali fonti di rischio per l'impresa vi è la discordanza e il disallineamento tra l'assetto organizzativo dell'impresa (che presenta una certa resistenza al cambiamento fra un aggiustamento ed il successivo) ed il mercato e, più in generale, l'ambiente esterno in cui l'azienda opera (che presentano invece un accentuato dinamismo). Il Documento CNDCEC, in tema di gestione dei rischi, precisa che: *"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 peri-*

*colo di concorrenza sleale, ecc.) e quelli legati all'innovazione tecnologica (quali ad esempio quelli connessi alla cybersecurity), alla brand reputation, 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'altro canto, assetti e sistema di controllo adeguati consentono di presidiare e controllare la qualità e le modalità di esecuzione delle attività e fattori chiave dell'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"*²³.

Nel contesto delineato, l'**Enterprise Risk Management** rappresenta, da un punto di vista operativo, lo strumento/processo per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione, per l'individuazione degli eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale e per gestire il rischio entro i limiti del *risk appetite* e per fornire una ragionevole sicurezza circa il conseguimento degli obiettivi aziendali. Il *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (anche detto CoSO) si dedica a fornire un modello comune di orientamento agli enti su aspetti fondamentali quali:

- la gestione esecutiva e *governance*;
- l'etica aziendale;
- il controllo interno;
- la gestione del rischio d'impresa;

21 Il *risk assessment* (che è un sotto processo del *risk management*) serve per valutare le vulnerabilità dell'azienda, le minacce e le probabilità che si concretizzino calcolando i possibili danni in coincidenza degli eventuali eventi dannosi attesi. Esso si articola in 3 macro fasi: (i) individuazione dei principali processi/aree aziendali; (ii) mappatura e identificazione dei rischi; (iii) valutazione qualitativa o quantitativa del rischio (*risk scoring*). In dettaglio, l'attività di *risk assessment* comporta principalmente: l'identificazione dei fattori di rischio cui l'impresa è soggetta, la suddivisione dei rischi in rischi primari (o inerenti) e rischi residui (o di bassa consistenza), la valutazione della probabilità di esposizione al rischio, la valutazione delle conseguenze potenziali dell'esposizione al rischio, la valutazione dell'organizzazione in merito alla capacità di salvaguardia della reputazione e dei beni aziendali, l'informazione dei dipendenti circa la struttura dei controlli.

22 Il *risk management* è l'insieme di attività, metodologie e risorse coordinate per guidare e tenere sotto controllo l'organizzazione con riferimento ai rischi. Esso garantisce: una comprensione esauriente e strutturata dell'impresa, la pianificazione e la creazione di tutte le reali priorità, l'allocatione più efficace del capitale e delle risorse all'interno dell'organizzazione, la protezione del patrimonio, del *know-how* e dell'immagine aziendale (*brand reputation*), il miglioramento di tutti i processi decisionali, l'ottimizzazione dell'efficienza operativa.

23 Documento CNDCEC 8.3.2024 cit., p. 63.

- la deterrenza delle frodi;
- la rendicontazione finanziaria.

Gli **elementi utili e funzionali all'integrazione dei fattori ESG nella struttura del COSO ERM** sono:

1. **Governance e cultura ESG.** La *governance* stabilisce il modo in cui vengono prese le decisioni e come queste decisioni vengono eseguite. L'applicazione dell'ERM ai rischi ESG include la sensibilizzazione del Consiglio di Amministrazione e della direzione esecutiva sui rischi ESG, sostenendo una cultura di collaborazione tra i responsabili della gestione del rischio sulle questioni ESG;
2. **Strategia ed obiettivi collegati alle tematiche ESG.** Tutte le organizzazioni sono influenzate dalla natura e dalla società, che hanno influenza sulle stesse. Includere i rischi ESG nella definizione delle strategie ed obiettivi significa considerare il contesto del *business* e le tipologie di eventi che possono avere un impatto nel medio lungo termine sull'impresa;
3. **Performance.** Per il raggiungimento degli obiettivi occorre un efficace monitoraggio dei rischi ESG, attraverso la valutazione dei loro potenziali impatti, in particolare realizzando le seguenti attività: a) identificazione dei rischi ESG che possono impattare sui risultati; b) valutazione e prioritizzazione dei rischi tramite specifiche competenze per valutare la gravità dei medesimi; c) contrasto dei rischi con azioni adeguate a tutela della capacità dell'impresa di preservare ed aumentare il proprio valore;
4. **Revisione.** Al fine di verificare l'efficacia del sistema e di modificare l'approccio secondo necessità, un efficace ERM necessita di indicatori di *alert* che diano al *management* le informazioni necessarie per intervenire nel *framework* e valutare gli opportuni cambiamenti al processo ERM in funzione dei cambiamenti nelle variabili alla base della sua calibrazione;

5. **Informazione, comunicazione e reporting dei rischi ESG.** L'applicazione dell'ERM ai rischi ESG include la consultazione con i *risk owner* per identificare le informazioni più appropriate da comunicare e segnalare internamente ed esternamente per supportare un processo decisionale consapevole sui rischi d'impresa.

In sostanza, secondo il Documento CNDCEC "*i cinque elementi sopra evidenziati sono da ritenersi strettamente correlati alla revisione degli assetti OAC in chiave ESG ed alla creazione di procedure e flussi endoaziendali idonei a supportare la predisposizione del sustainability reporting di cui alle diverse disposizioni normative europee (illustrate nella Parte I e nella Parte III di questo documento), sia per i soggetti obbligati sia per i soggetti rientranti nel contesto della voluntary sustainability disclosure. In conclusione, si può rilevare come il processo di gestione dei rischi, nelle sue diverse configurazioni, si ponga al centro della catena di valore. In questa visione l'ERM deve venir concepita quale attività integrante della definizione e dello sviluppo della strategia e dei processi di performance per raggiungere gli obiettivi aziendali in una prospettiva di miglioramento continuo. In quest'ottica di attento presidio e gestione dei rischi, anche i fattori ESG sono stati integrati in quanto elementi fondamentali da tenere in considerazione per programmare in modo corretto le strategie aziendali nel medio-lungo periodo e garantire la competitività e la permanenza nel tempo dell'azienda*"²⁴.

L'IMPATTO DEI FATTORI ESG SULLA GOVERNANCE E SUGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI AMMINISTRATIVI E CONTABILI (OAC)

Ad integrazione di quanto sino a qui esposto, va evidenziato che i fattori ESG non

²⁴ Documento CNDCEC 8.3.2024 cit., p. 102 ss.

rappresentano dei vincoli alla massimizzazione degli obiettivi, ma divengono essi stessi parte degli obiettivi dell'impresa e dei suoi piani strategici²⁵. Si tratta della c.d. "ESG *revolution*" volta non solo ad una sistematica inclusione dei citati fattori nelle scelte strategiche aziendali (e quindi nella gestione dei rischi), ma anche alla considerazione degli stessi quali elementi da tenere in debita considerazione nel costruire l'organizzazione e la gestione delle imprese, anche attraverso la loro (opportuna) **integrazione nell'ambito degli adeguati assetti OAC**, oltreché nell'ambito del Piano d'impresa.

Preliminarmente è bene ricordare che le componenti degli assetti OAC sono tre:

- **organizzativo**: caratterizzato dalla presenza di un organigramma e del relativo funzionigramma, che identifichi funzioni, poteri e deleghe;
- **amministrativo**: l'insieme delle procedure dirette a garantire l'ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano, incluso il monitoraggio dei rischi ad esse sottesi;
- **contabile**: il sistema di rilevazione dei fatti di gestione e del processo di pianificazione strategica, tra i quali il piano d'impresa, il *budget* ed il *business plan*. La capacità di monitoraggio e di analisi degli scostamenti ne rappresentano l'aspetto più avanzato ed in questo ambito rileva particolarmente l'affidabilità dei dati trattati (c.d. *data quality*).

Tali assetti possono essere ritenuti **adeguati**, secondo il recente Documento di ricerca CNDCEC-FNC del 7.7.2023 "Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici" quando presentano le seguenti caratteristiche:

- assetto organizzativo: le principali variabili

che caratterizzano come adeguato un assetto organizzativo possono essere:

- **la struttura organizzativa** che deve prevedere il modello gestionale e di divisione del lavoro più idoneo, attraverso un organigramma ed un funzionigramma e il conseguente *set* di procedure che regolino i flussi lavorativi;
- **lo stile di leadership**, ossia lo stile decisionale, la discrezionalità e il grado di autonomia e delega della *governance*;
- **i sistemi operativi**, ossia tutti i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo, i sistemi informativi, di comunicazione e gestione del rischio aziendale, da cui derivano tutte le decisioni strategiche ed operative;
- assetto amministrativo: esso deve essere in grado di garantire **un processo decisionale ed un'operatività gestoria all'insegna dei sistemi di pianificazione, programmazione e controllo** attraverso i quali vengono definiti i piani industriali (dai tre ai cinque anni), i piani operativi (*budget*) di breve periodo e l'attività di *reporting* (annuale o infrannuale). Un processo decisionale ed un'attività gestoria all'interno di un percorso delineato permettono di conseguire più facilmente gli obiettivi di crescita con l'impiego efficiente dei fattori produttivi;
- assetto contabile: consiste nel dotarsi di **strumenti contabili diagnostici** in grado di alimentare il sistema informativo e di segnalare con immediatezza qualsiasi situazione che potrebbe generare un disequilibrio reddituale, patrimoniale e finanziario. A tal fine si segnalano tre importanti documenti di *financial reporting*: il bilancio di esercizio, il bilancio gestionale e quello previsionale.

In merito si rileva che il canone di adeguatezza, in seguito all'inserimento del secon-

²⁵ In argomento, si vedano, *ex multis*, Vernero P., Artusi MF., Parena B. "Banche e società quotate motori del risk governance e della compliance. ESG e rischi penali", *Giur. pen., web*, 10, 2021.

do comma nell'art. 2086 c.c., non viene più legato alla sola dimensione²⁶ e natura²⁷ dell'impresa (come previsto dagli artt. 2381 e 2403 c.c.), ma anche alla **capacità di rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale**, prevedendo che *"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"*. Si tratta dell'introduzione di una logica c.d. **forward looking**²⁸ che pone al centro della norma la continuità dell'impresa in quanto tale e, quindi, la prevenzione del rischio della crisi e dello stato d'insolvenza²⁹.

Una recente interpretazione giurisprudenziale del concetto di adeguatezza richiede, infatti, che la costruzione di un'organizzazione interna sia in grado di adattarsi ed aggiornarsi in virtù dell'andamento dell'attività di impresa ovvero delle conseguenti variazioni del grado di rischio della gestione: *"la presenza di business plan, di indagini di mercato, di previsioni di sostenibilità del debito, di valutazioni rischio-paese (in caso di investimenti all'estero), di piani di sviluppo e di recovery, rappresentano elementi fondanti di un adeguato assetto organizzativo della società, il cui rispetto consente il pieno dispiegarsi della Business Judgment Rule"*³⁰⁻³¹.

Il Documento CNDCEC, oltre agli elementi sopra descritti, individua un ulteriore componente per la definizione del canone di adeguatezza degli assetti OAC, prevedendo che *"al fine di dotare l'impresa di assetti organizzativi, amministrativi e contabili che possano essere considerati adeguati, è quindi fondamentale*

-
- 26 Con riferimento al parametro dimensionale, si è già fatto cenno alla circostanza che la grande maggioranza delle imprese italiane sono piccole o medie, se non microimprese. D'altra parte, è utile segnalare che nelle medio-grandi imprese l'organizzazione più sofisticata del sistema di gestione e, quando presente, del sistema di controllo interno (ad esempio con la presenza di funzioni di *internal audit*, *compliance*, gestione del rischio e sicurezza) contribuirà a tracciare più facilmente un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato.
- 27 In relazione al canone della "natura", si ritiene che il legislatore abbia voluto riferirsi al tipo di attività economica esercitata dedotta dall'oggetto sociale, il che comporta la differenziazione dell'assetto a seconda del settore merceologico di riferimento o dell'attività concretamente esercitata.
- 28 Trattasi di approccio che si distingue rispetto a quello meramente consuntivo, basato sulla verifica del rispetto della continuità aziendale, normalmente, in sede di predisposizione del bilancio d'esercizio, verificando che l'impresa sia in grado di continuare a svolgere la propria attività per un prevedibile futuro, che viene identificato nei 12 mesi successivi alla data di riferimento del bilancio di esercizio (vedasi OIC 11 e l'ISA Italia 570).
- 29 Trattasi di una svolta culturale che ha allargato il perimetro del *risk approach* in termini di capacità di apprezzamento del rischio (nel caso di specie di crisi aziendale) per una razionale prevenzione e gestione della stessa attraverso percorsi predeterminati e codificati.
- 30 Irrera M. "La business judgment rule e gli assetti adeguati", in *questa Rivista*, 6, 2020, p. 11.
- 31 La sentenza del Trib. Cagliari 19.1.2022, in *Sistema Integrato Eutekne*, individua (indirettamente) i seguenti criteri per definire adeguati gli assetti OAC anche in funzione dell'emersione preventiva di uno stato di crisi: (a) ai fini dell'assetto organizzativo: viene evidenziato come la società risultasse sprovvista di quelli che nella pratica rappresentano gli elementi essenziali per la definizione di un assetto organizzativo che risulti adeguato, compatibilmente con la natura dell'attività esercitata e la dimensione dell'impresa, e quindi l'Isptore evidenziava l'inadeguatezza dell'assetto organizzativo in conseguenza dei seguenti elementi "(i) organigramma non aggiornato e difetta dei suoi elementi essenziali; (ii) assenza di un mansionario; (iii) inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l'ordinaria gestione dell'impresa (ufficio amministrativo); (iv) assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali"; (b) ai fini dell'assetto amministrativo: viene rilevato che l'inadeguatezza di quello istituito dalla società si manifestava, tra l'altro, per "(i) mancata redazione di un budget di tesoreria; (ii) mancata redazione di strumenti di natura previsionale; (iii) mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera; (iv) assenza di strumenti di reporting; (v) mancata redazione di un piano industriale"; (c) ai fini dell'assetto contabile: l'inadeguatezza dell'assetto contabile si è ritenuta comprovata in quanto "(i) la contabilità generale non consentiva di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci; (ii) risultava assente una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare; (iii) l'analisi di bilancio risultava unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione; (iv) la società non predisponesse il rendiconto finanziario".

rilevare e ricomprendere anche i fattori di rischio ESG e i relativi downside ed upside risk: fattori che possono impattare sull'equilibrio economico-finanziario, oltretutto sulla reputazione e, in ultima istanza, sulla sopravvivenza e sulla continuità stessa dell'impresa, su cui ci soffermiamo nei prossimi paragrafi. L'analisi dei rischi permette infatti di definire degli obiettivi di miglioramento in ambito «E» e «S», che dovranno conseguentemente essere integrati nel piano strategico aziendale, strumento la cui adozione diventa fondamentale e attraverso il quale possono essere misurati i miglioramenti in ottica di sostenibilità; i fattori «G» rivestono invece una funzione più strumentale per garantire il corretto presidio e gestione dei rischi individuati³².

L'implementazione e la verifica circa l'adeguatezza degli assetti OAC in chiave ESG vede e richiede quindi un impatto diretto:

- **sulla struttura organizzativa:** le funzioni aziendali e il sistema dei controlli andranno rivisitati per essere in grado di verificare, monitorare e gestire i nuovi fattori di rischio con un diretto riflesso sulla struttura organizzativa dell'impresa. Ciò tramite il **rafforzamento e l'ampliamento della specializzazione delle "tradizionali" funzioni di controllo e l'emersione di nuove funzioni**, quali il *sustainability manager*, tecnici e specialisti della digitalizzazione, dell'intelligenza artificiale, ecc.³³. Il Documento riporta infatti che *"La revisione degli assetti in chiave ESG comporta necessariamente una rivisitazione dei relativi capisaldi a partire, in via esemplificativa, dall'organigramma, dal relativo funzionigramma, dal sistema di procedure e di gestione e contabilizzazione dei fatti aziendali, nonché dall'analisi dei rischi e dei presidi per il loro monitoraggio e mitigazione e, last but not least, dal sistema dei controlli interni e di governance. Tale processo favorirà la*

comparsa e l'ingresso in azienda di nuove figure professionali – o la ricerca di nuove expertise da integrare in quelle già esistenti –, come i sustainability manager, gli asset manager, i risk manager, i compliance officer e così via, che assumeranno un ruolo progressivamente più rilevante nel contesto aziendale. Le PMI potranno a tale scopo adottare soluzioni miste, ricorrendo in parte a risorse interne da integrare con expertise e professionalità esterne, al fine di avviare un processo ESG metodico e sistematico ma, allo stesso tempo, meno gravoso per le finanze aziendali". Andrà pertanto effettuata **una preliminare e profonda ricognizione/revisione ed estensione della mappatura dei rischi includendo anche i fattori ESG (ma anche gli impatti dell'innovazione tecnologica)**, con particolare riferimento al prodotto o servizio fornito, al processo produttivo, alla filiera di appartenenza, ai siti produttivi ovvero ove viene svolta l'attività. In tal modo sarà possibile individuare gli eventuali punti di miglioramento da intraprendere per l'adeguamento dell'assetto organizzativo alle nuove esigenze. Anche il **processo di pianificazione strategica andrà integrato con gli obiettivi ESG (così come quelli riferiti all'IT e la digitalizzazione) all'interno del c.d. Piano d'Impresa;**

- **sulla struttura amministrativa e contabile:** tali assetti dovranno evolversi per divenire una funzione fondamentale per la pianificazione strategica, nonché lo strumento per l'indirizzamento degli investimenti verso la sostenibilità del *business* aziendale, mediante l'istituzione delle pratiche di finanziamento a tal fine necessarie ed impostando il controllo di gestione alla valutazione dei ritorni in termini di *free cash-flow* propri dell'azienda. Inoltre, la gestione dell'entrata in vigore della Cor-

32 Documento CNDCEC 8.3.2024 cit., p. 66 ss.

33 Il rapporto "Alte competenze per un futuro sostenibile" dell'osservatorio 4. Manager sottolinea come, *"tra il 2023 e il 2026, sia imprese sia P.A avranno necessità di 4 milioni di lavoratori di medio e alto profilo con queste competenze"*.

porate Sustainability Reporting Directive costituisce una tra le principali priorità del momento ed in questo contesto è **necessario predisporre all'applicazione degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS), nonché degli standard semplificati per le PMI (LSME per le quotate e VSME per le non quotate)**, nonché alla risoluzione delle problematiche che emergeranno, specialmente rispetto ai concetti cardine di doppia materialità (anche "rilevanza") e catena del valore (anche "value chain")³⁴, dalla cui interpretazione deriva la corretta adozione degli altri *standard*. A maggior ragione è quindi necessario un "salto culturale" verso una nuova e più attuale interpretazione del concetto di *accountability*, in una dimensione etica che diventa il fondamento dell'approccio europeo allo *standard setting* negli ESRS e, anche, lo "strumento" per sviluppare gli ESRS e gli IFRS *Sustainability Disclosure Standards* nella prospettiva della coerenza e della interoperabilità³⁵. La comunicazione delle informazioni richiede poi un **adeguamento dei flussi informativi in funzione dei dati ed informazioni riferibili alla sostenibilità**. Le informazioni ESG devono infatti essere acquisite in modo affidabile: è quindi necessario definire i processi di acquisizione dei relativi dati al fine di generare informazioni affidabili; non solo: come precedentemente evidenziato, alla base degli adeguati assetti OAC vi è la gestione dei rischi. Sul punto si sofferma anche il Codice di *Corporate Governance*³⁶ che, all'art. 6 del Principio XVIII, definisce il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi come "*l'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate*

ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società". Successo sostenibile che può intendersi come "*obiettivo che guida l'azione dell'organo amministrativo e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società, conferma il grado di crescente attenzione che le società devono riservare all'individuazione di strategie indirizzate alla sostenibilità dell'attività svolta*"³⁷.

L'inclusione delle variabili ESG nell'articolazione degli assetti OAC (ossia nei sottesi presidi di controllo e di gestione dei rischi) dovrà, inoltre, passare attraverso l'ampliamento dei flussi informativi "*fulcro e tessuto connettivo degli adeguati assetti OAC, con specifici scambi di dati ed informazioni fra le diverse aree aziendali particolarmente sensibili agli impatti ESG, e da queste verso la direzione aziendale e gli organi della governance. Scopo ultimo è coadiuvare il management e gli organi gestori e di controllo per una efficace gestione delle politiche di sostenibilità, inclusa l'analisi degli scostamenti e gli interventi che dovessero rendersi necessari per correggere disallineamenti o gap rispetto alle strategie aziendali fissate nel piano industriale*". D'altra parte, "*L'adeguatezza degli assetti non potrà prescindere dunque dalla definizione e dalla successiva adozione di pratiche, policy e procedure adeguate in materia di sostenibilità al fine di prevenire eventuali situazioni di crisi a cui l'impresa potrebbe essere soggetta. La summa di questo processo di implementazione degli assetti OAC, inclusi naturalmente i fattori ESG, sia sulla base della spinta normativa che delle*

34 Vedasi ESRS 1, Scopo, § 3, punto 3.3., "Doppia rilevanza" e ESRS 1, Scopo, § 5, "catena del valore".

35 Vedasi intervento di Albano Di Nuccio, Presidente dei Commercialisti, nel corso del seminario "Meditari accountancy research conference 2023", organizzato dal Dipartimento di Management dall'Università di Verona con il Consiglio Nazionale dei Commercialisti, Verona, 15.9.2023.

36 Reperibile al link: <https://www.borsaitaliana.it>

37 Panizza A. "Adeguati assetti organizzativi, amministrativi, contabili e Codice della crisi: aspetti (teorici ed) operativi", *Ristrutturazioni az.*, 3.2.2023.

best practice aziendali, porta alla definizione di un sistema di reporting che coniuga, nell'ottica dell'efficienza e dell'efficacia gestionale, la dimensione finanziaria, quella di sostenibilità, quella produttiva, quella di apprendimento e sviluppo di conoscenze innovative e quella delle relazioni con il cliente"³⁸.

In conclusione, i profili di sostenibilità socio-ambientale richiedono un ampliamento degli interessi e dei rischi che l'organo gestorio deve considerare, valutare e integrare nelle strategie e nella definizione delle proprie politiche/strategie di *corporate governance* attraverso, a titolo esemplificativo e non esaustivo: all'ampliamento del perimetro dell'analisi di materialità e di *mapping risk*, con un effetto immediato sulla responsabilità del consiglio nelle fasi di esame del piano industriale, di definizione e valutazione del sistema di controllo interno e di *risk management*; integrazione dei profili di sostenibilità nei piani strategici e industriali; necessità di individuare, gestire e prevenire anche i rischi ambientali e sociali; valutazione degli aspetti socio-ambientali anche nella gestione quotidiana.

L'IMPATTO SULLE PMI CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AL FATTORE "G"

Anche se dei fattori ESG il *focus* maggiore è oggi sul *climate change* e sulle misure per la transizione ecologica, soprattutto in Italia il fattore "G" (*governance*) assume una funzione strategica dato che oltre il 99% delle aziende è di piccole dimensioni di tipo "familiare" ossia impennate sulla figura dell'imprenditore (che talvolta coincide anche con il fondatore della stessa), determinando una forte dipendenza del valore dell'impresa (e della sua componente di *goodwill*) dalla figura dell'imprenditore stesso.

Se l'elemento dimensionale (che spesso assume anche il carattere padronale) delle nostre imprese PMI è, da un lato, un "asset" perché attribuisce grande elasticità ad un sistema manifatturiero come quello italiano ed ha dimostrato notevole capacità di resilienza anche a fronte di momenti di grave crisi e difficoltà (i valori del PIL italiano del 2021 e 2022 rappresentano il diretto riflesso del citato fenomeno), dall'altro è anche un segno di possibile fragilità, perché molte di queste PMI non hanno una *governance* forte; gli assetti sono sovente sviluppati per le funzioni che fanno capo all'imprenditore (potremmo definirla una sorta di personalismo autoreferenziale), ma molte volte non sono adeguati e/o sono incompleti; ci si riferisce alle carenze dei sistemi operativi e dell'attività di pianificazione, oltreché ad una certa debolezza delle funzioni di controllo e dei flussi informativi. Ciò rappresenta un evidente fattore di rischio della *governance*, in relazione al contesto di forte cambiamento testé delineato.

Il salto culturale richiesto alle imprese riguarda quindi:

- la correzione di tali *gap*;
- l'implementazione delle funzioni essenziali che caratterizzano un corretto modello di indirizzo della gestione dell'impresa configurando l'adozione di assetti adeguati, tenuto conto dell'impatto degli stessi sulla c.d. *value creation* consentendo così all'impresa di gestire efficacemente le attività aziendali.

Nel contesto delineato è dunque possibile evincere che "la dotazione di adeguati assetti OAC, a cui vanno ascritti i fattori ESG (e «D»), contribuisce a determinare una «personalizzazione» 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

38 Documento CNDCEC 8.3.2024 cit., p. 77.

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 bene di secondo livello, consentendo quindi di affrontare con maggior "agilità" e successo operazioni di M&A, *partnership* o passaggi generazionali.

Il Documento CNDCEC evidenzia infatti che nelle PMI la *governance* aziendale è (proprio) uno di quegli elementi che maggiormente richiede un investimento significativo per l'adeguamento alle disposizioni di legge, nonché alle sfide derivanti da nuovi rischi ESG che incombono. La chiave di volta è rinvenibile nella *"lungimiranza dell'imprenditore socio di riferimento e sovente anche leader del board, nonché dei consulenti della società, ad iniziare dal commercialista, che devono far percepire all'impresa la necessità di adeguarsi ai cambiamenti. Nelle PMI il ruolo di monitoraggio anche dei rischi ESG può essere affidato al direttore amministrativo – se presente – che già monitora i risultati finanziari. È importante ricordare, infatti, che le informazioni ESG non sono generalmente slegate dalle informazioni finanziarie: l'obiettivo è proprio comprendere come gli aspetti ambientali e sociali possano influire nel prossimo futuro sulla capacità dell'impresa di generare flussi di cassa"*³⁹.

Nello specifico, oggi le PMI saranno interessate dagli adempimenti in materia ESG in conseguenza della crescente domanda di informazioni sulla sostenibilità per l'accesso al credito e della partecipazione a catene di valore delle imprese di grandi dimensioni. In particolare, le

PMI saranno indirettamente interessate dalla prossima adozione del *Supply Chain Act* in quanto indotte dalle grandi imprese al rispetto dei requisiti di *due diligence* nell'ambito ESG: solo le entità che avranno il coraggio e la forza d'integrare i fattori ESG fra gli elementi chiave del loro piano d'impresa potranno beneficiare di vantaggi rispetto ai loro *competitors*; **l'appartenenza a cosiddette catene del valore e supply chain, o comunque a relazioni commerciali con imprese di maggiori dimensioni tenute a redigere il report di sostenibilità (che sono altresì soggette a obblighi di due diligence), indurrà infatti gli operatori della filiera (anche di dimensioni ridotte) ad adeguare i propri livelli di compliance** in tema di sostenibilità, allineandoli ai nuovi standard europei e nazionali.

Ma come fare? Il Documento evidenzia come i sistemi di gestione, specie e soprattutto quelli derivanti dai sistemi certificati ossia quelli basati su procedure coerenti con le *best practices* (nonché con la normativa sovranazionale e nazionale in ambito ESG), possono costituire per le PMI un valido punto di partenza per l'attuazione delle condizioni di sostenibilità dell'impresa. In tema di certificazioni lo stesso specifica che *"i sistemi certificati non «risolvono» i problemi dell'adeguato assetto ma non vi è dubbio che forniscono un utile aiuto per strutturarlo adeguatamente, anche ai fini della gestione dei fattori ESG"*⁴⁰.

Con riferimento al fattore "G" (*Governance*) possono individuarsi i seguenti **compliance programs e sistemi gestionali**:

- adozione del Codice Etico⁴¹;
- adozione del Modello ex DLgs. 231/2001⁴²;
- ISO 37001(per i sistemi di gestione anti-corruzione);

39 Documento CNDCEC 8.3.2024 cit., p. 69.

40 Documento CNDCEC 8.3.2024 cit., p. 71.

41 Trattasi della carta dei diritti e dei doveri fondamentali dove vengono definite le responsabilità etico-sociali (sia verso l'interno sia verso l'esterno) dell'impresa, i valori e la missione a cui la stessa si ispira; costituisce uno degli strumenti che valorizzano l'impegno di responsabilità dell'impresa nei confronti dei propri *stakeholder*; la sua adozione è volontaria e non è vincolante ai sensi di legge, ma fortemente suggerita (Documento CNDCEC 8.3.2024 cit., p. 73).

42 Nell'ambito degli adeguati assetti, un ruolo fondamentale è svolto dall'istituzione o implementazione, ove esistenti, di modelli di organizzazione e gestione (MOG) adottati ai sensi e per gli effetti del DLgs. 231/2001, che possono essere consi-



- ISO 22301 (per i sistemi di gestione della *Business Continuity* - Continuità Operativa);
 - ISO 31000 (per il miglioramento proattivo dell'efficienza gestionale e manageriale).
- In tale contesto viene altresì evidenziato che *"la governance svolge quindi un ruolo fondamentale e funzionale a garantire l'inclusione delle considerazioni di tipo ambientale e sociale. In particolare, il riconoscimento del potenziale impatto dei cambiamenti climatici e ambientali e dei relativi rischi fisici, di transizione e di responsabilità, così come l'osservanza – anche proattiva – delle norme sulla sicurezza e salute dei lavoratori, sono intese come evidenti skill di buon governo dell'impresa. Al contrario, trascurare questi potenziali impatti nella pianificazione strategica può creare ulteriori rischi. È pertanto opportuno che le società siano in grado di riconoscere l'impatto che i rischi ESG possono generare sul proprio modello di business, sulla propria strategia (incluso il piano degli investimenti) e, in ultima analisi, sulla propria business continuity. Alla direzione aziendale spetta la responsabilità di promuovere la cultura del rischio ESG e di includerla nella strategia a tutti i livelli. D'altra parte, nell'analizzare gli adeguati assetti è importante soffermarsi ancora su due ulteriori aspetti: la self-regulation e la prevenzione, che limita la gestione dell'emergenza: in concreto, un adeguato assetto OAC si predispose infatti sia grazie alla conformità alla normativa sia grazie alla self-regulation".*

L'obiettivo è rappresentato dall'elaborazione di una politica e di una strategia aziendale capace di coniugare gli obiettivi di natura economico-finanziaria (obiettivi fondamentali e fondanti delle imprese) con i "nuovi obiettivi" di natura sociale e ambientale in un'ottica di sostenibilità futura integrata. Ciò si traduce nell'ampliamento del ventaglio dei soggetti interessati/coinvolti; insieme ai tradizionali fattori della produzione e agli *shareholder*, devono essere oggi considerati/inclusi anche gli interessi della più variegata "famiglia" degli *stakeholder* in ottica di co-creazione di valore economico, sociale, culturale e ambientale⁴³: *"l'attenzione delle aziende deve quindi essere posta, in primo luogo, all'elaborazione di piani industriali di medio-lungo periodo che possano rappresentare, con un elevato grado di trasparenza, il valore della sostenibilità per l'impresa. Inoltre, le imprese di ogni dimensione e natura – pur nel rispetto del principio di proporzionalità – dovranno fornire una adeguata disclosure degli impatti ambientali, sociali e di governance delle proprie attività aziendali"*⁴⁴.

In concreto, un valido punto di partenza per la costruzione/creazione di un *report* di sostenibilità è lo svolgimento di una *as-is-analysis*

derati come un vero e proprio strumento di *risk management* e di rafforzamento dei meccanismi di *corporate governance* aziendale; la sua adozione è volontaria, anche se altamente consigliata (Documento CNDCEC 8.3.2024 cit., p. 73).

43 In altri termini, si assiste al passaggio dalla *shareholder theory*, promossa da Milton Friedman, secondo cui l'unica responsabilità dell'impresa è quella di incrementare i propri profitti con lo scopo di ridistribuirli a beneficio degli azionisti (in tal senso degna di nota è la sentenza del 1916 della Corte Superiore del Michigan che vide contrapposto Henry Ford e i fratelli Dodge, la quale sostenne come l'impresa sia un'organizzazione istituita con il solo scopo di realizzare profitti per gli azionisti e che qualsiasi decisione intrapresa dalla proprietà deve seguire tale principio "A business corporation is organized and carried on primarily for the profit of the stockholders. The powers of the directors are to be employed for that end. The discretion of directors is to be exercised in the choice of means to attain that end, and does not extend to a change in the end itself, to the reduction of profits, or to the non-distribution of profits among stockholders in order to devote them to other purposes"), alla *stakeholder theory* elaborata da Edward Freeman secondo cui "gli *stakeholder primari*, ovvero gli *stakeholder* in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: [ndr, quindi oltre agli] azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave. In senso più ampio, tuttavia, *stakeholder* è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare *stakeholder*". Gruppi e individui non rappresentano solamente dei "vincoli", ma partecipano al processo di formazione degli obiettivi dell'impresa medesima. Inoltre, in una formulazione del 1995, Max B.E. Clarkson ha esteso il concetto di *stakeholder* anche ai portatori di interessi potenziali come, ad esempio, le generazioni future: "gli *stakeholder* sono persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti, o interessi, relativi a un'impresa e alle sue attività, passate, presenti e future".

44 Documento CNDCEC 8.3.2024 cit., p. 77.

attraverso la cernita di un'ampia informazione, generalmente non contenuta nei bilanci aziendali, su diversi ambiti gestionali, tra i quali, a titolo esemplificativo:

- informazioni sul "background" aziendale: principali obiettivi, strategie miranti al loro perseguimento, definizione del modello di business visto nella sua ampiezza (scope) e una descrizione dettagliata dei suoi principali punti di vantaggio e svantaggio, anche in termini competitivi, con particolare riferimento alle relazioni ed eventuale dipendenza dagli stakeholder, o comunque, da elementi esterni;
- informazioni su: consumo di gas ed elettricità; materiale usato nei prodotti e nel packaging; uso dei veicoli (incluso il tipo di veicolo: a benzina, elettrico, ibrido, ecc.); uso (quale/dove) e consumo (quanto) di acqua; gestione dei rifiuti e riciclo; diversità di genere; incidenti sul lavoro; politiche di remunerazione; struttura e leadership; allineamento alla General Data Protection Regulation (GDPR)⁴⁵;
- valutazione d'impatto dei rischi aziendali sulle performance aziendali;
- definizione della c.d. matrice di materialità ESG.

Alla luce di quanto esposto è dunque evidente come il citato cambio culturale si traduca in una più attuale interpretazione del concetto di *accountability*, ossia del fondamento dell'approccio europeo allo *standard setting* degli ESRS e, anche, dello "strumento" per sviluppare gli ESRS e gli IFRS *Sustainability Disclosure Standards* nella prospettiva della coerenza e della interoperabilità.

Infine, volendo sintetizzare, **l'implementazione degli assetti OAC nelle PMI ha un impatto diretto sulla creazione di valore in azienda**, in quanto:

- consente di gestire efficacemente le attività aziendali e aumentarne la produttività;
- aumenta l'affidabilità e la reputazione sul

mercato e, più in generale, verso gli *stakeholder*, inclusa la valorizzazione dell'immagine e del marchio rafforzandone la riconoscibilità del *brand*;

- contribuisce a trattenere talenti (c.d. *retention*);
- supporta l'innovazione e la crescita, consentendo, ad esempio, all'impresa di espandere il proprio mercato e aumentare le vendite e, sostanzialmente di affermare in modo solido la propria capacità di perdurare con successo nel tempo, cioè la propria continuità aziendale.

IMPRESA SOSTENIBILE E RUOLO DEL COMMERCIALISTA CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLE PMI

Nell'accompagnare le PMI, verso il "ESG *cultural change*" i commercialisti saranno chiamati a svolgere un ruolo primario, così come indicato nel documento di ricerca della Fondazione Nazionale dei Commercialisti e del CNDCEC rubricato "Finanza sostenibile e fattori ESG: stato dell'arte, sviluppi futuri e opportunità" del febbraio 2022. La professione presidia il settore della consulenza in ambito *governance-OAC-ESG*, a titolo esemplificativo e non esaustivo, attraverso:

- l'assistenza per l'approccio al rischio e l'introduzione in azienda del *risk assessment* e del *risk management*;
- la crescita della capacità di *governance*, soprattutto nelle PMI, con il relativo salto culturale e di *modus operandi* dei relativi organi amministrativi;
- l'assistenza per implementare i processi di pianificazione e gestione, quali la promozione di sistemi integrati di gestione e lo sviluppo di idonee tecniche di *budgeting*, pianificazione strategica e analisi degli scostamenti;

45 Cfr. Accountancy Europe "5-step starting guide to a sustainable transition for SMEs", settembre 2023.

- l'assistenza in ambito societario per l'evoluzione degli statuti sociali, a partire dall'oggetto statutario della società, e, quindi, dei Codici etici, regolamenti, modelli organizzativi, società *benefit*;
- la preliminare ricognizione (*assessment*), incentrata sui fattori ESG e l'innovazione tecnologica (tenuto conto dell'area di tassonomia in cui ricade l'impresa), focalizzato in particolare: (i) sul prodotto/servizio fornito; (ii) sul processo produttivo; (iii) sulla filiera di appartenenza; (iv) sui siti produttivi o, comunque, di svolgimento dell'attività;
- l'analisi ed elaborazione di principi e metodologie ai fini della predisposizione del *sustainability reporting* e del *non-financial reporting*;
- l'implementazione degli assetti organizzativi-amministrativi e contabili in chiave ESG;
- la *disclosure* e valutazione di variabili di sostenibilità sociale e ambientale nella predisposizione del *reporting* nelle diverse tipologie di organizzazioni, profit e non profit;
- l'analisi ed elaborazione di principi per lo svolgimento dell'attività di asseverazione dei processi di *corporate e sustainability reporting* e dei relativi strumenti di *disclosure*;
- l'approfondimento dei *sustainability issues* nell'esercizio dell'attività di controllo;
- l'assistenza per adeguare la *governance* alle nuove esigenze poste dalla sostenibilità e dalla digitalizzazione, passando per la revisione delle deleghe dei poteri, in sostanza degli assetti OAC, sia in funzione del *forward looking* imposto dalle previsioni del Codice della crisi d'impresa, nonché delle nuove sfide poste dai fattori ESG e dall'intelligenza artificiale;
- il supporto alle imprese clienti per accedere al credito mediante l'integrazione della

documentazione di istruttoria fido con opportuni *report* di sostenibilità (sempre più richiesti dalle banche) nonché l'emissione di specifici prodotti finanziari, *in primis* i *green bond*.

Il commercialista dovrà aiutare le PMI a porre in essere comportamenti sostenibili quali presupposti per beneficiare di vantaggi competitivi e far percepire loro i vantaggi che possono derivarne "È qui che gioca un ruolo insostituibile la funzione di supporto del professionista tra impresa e settore creditizio, non tanto però nella tradizionale modalità fiduciaria e di «*garanzia*» della *solidità aziendale*, bensì in una versione evoluta e moderna, fondata sulla consulenza tecnica idonea a rendere l'azienda riconoscibile rispetto alle iniziative di sostenibilità attuate affinché risultino compliant ai requisiti per raggiungere elevati rating ESG, requisito sempre più richiesto per ottenere linee di credito o accrescerne i massimali o, anche solo, per assumere una posizione forte nell'ambito della propria *value chain*"⁴⁶. Alla luce di quanto sopra, sarà necessario un cambiamento di impostazione "calibrando e accrescendo il nostro know how anche in funzione del mutamento del contesto che ci circonda, del campo in cui operano le aziende, della società in cui vivono i cittadini. Dalla nostra capacità di cambiare e di proporci attivamente quali fattori di sviluppo dipenderà anche la nostra capacità di impedire che siano prese decisioni errate; dalla nostra capacità di renderci conto della necessità di formarci su questioni che non conosciamo dipenderà la nostra abilità nel predisporre meccanismi adeguati che preservino e governino meglio la complessità che viviamo. La sostenibilità, infatti, non può essere tale se non condivisa, se non rappresenta un valore condiviso: ciò che ha valore per noi commercialisti deve coincidere con ciò che ha valore per l'azienda e la comunità"⁴⁷.

⁴⁶ Documento CNDCEC 8.3.2024 cit., p. 106.

⁴⁷ Intervento del Presidente del CNDCEC, Elbano de Nuccio, e del consigliere delegato allo "Sviluppo sostenibile", Gian Luca Galletti, al Convegno nazionale del CNDCEC "Il valore della sostenibilità", Bologna, ottobre 2022.