Wolters Kluwer

L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

Torna al libro

CEDAM IPSOA UTET GIURIDICA il fisco ALTALEX

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

IPSOA

AMMINISTRAZIONE & FINANZA

2023
1

- Migliorare i processi aziendali: una proposta di metodologia
- Da ESMA priorità chiare per la finanza sostenibile
- Società semplice: si torna a parlare di holding?
- Impatti dei recenti eventi politici e cambiamenti climatici nell'attività di revisione
- I rischi emergenti per il settore bancario
- Gli add-on nel private equity: perché conoscerli
- Il modello delle cinque forze di Porter: pro, contro e attualizzazione storica
- Le indicazioni ESMA per i bilanci 2022
- Certificare la parità di genere: empowerment femminile e benefici fiscali per le aziende
- Adeguati assetti organizzativi e accesso al credito

Inserto

- Il progresso responsabile e sostenibile secondo Fratelli Carli

ISSN 1971-5013 - Anno XXXVIII - Gennaio 2023 – n. 1 - Direzione e Redazione: Viale dei Missaglia, n. 97, Edificio B 3 – 20142 Milano (MI)
Tariffa R.O.C.: Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento Postale D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano

00261123
5 000002 611230

ON-LINE
www.edicolaprofessionale.com

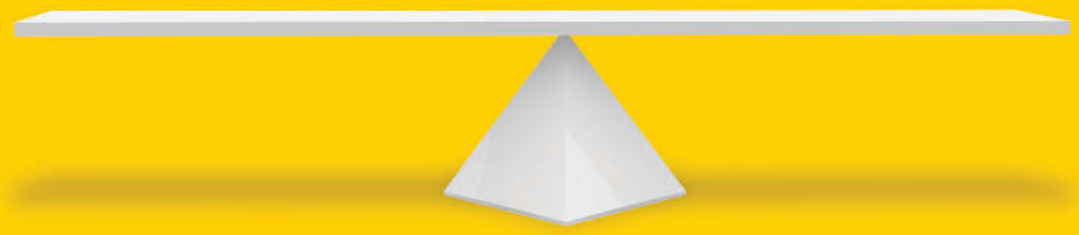
Wolters Kluwer

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Wolters Kluwer

Y98HICL

BILANCIA LE AZIONI AL MEGLIO



One FISCALE

presenta Experta *Bilancio e Revisione*

Per i professionisti, partner strategici nella gestione delle aziende, sempre in evoluzione e bisognosi di sviluppare nuove competeze, nasce uno strumento indispensabile che li supporta in ogni fase della propria attività.
Una soluzione che garantisce la massima autorevolezza e l'aggiornamento necessari, grazie all'integrazione tra One FISCALE e Experta Bilancio e Revisione. Qui il direttore finanziario trova tutto quello che serve per aggiungere qualità al proprio lavoro e diventare il vero motore per la creazione di valore in azienda: le linee guida per la redazione e lettura dei bilanci, i pareri delle voci più autorevoli, check list, tool, case history e tanto altro ancora.

Scopri di più su **info.onefiscale.it**

One|FISCALE FA GRANDE LA DIFFERENZA

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

n. 1
gennaio 2023

Bilancio&Reddito

Bilancio d'esercizio

Le indicazioni ESMA per i bilanci 2022
Nel suo documento annuale sulle priorità dei bilanci degli emittenti quotati sui mercati europei regolamentati, l'ESMA dedica una particolare attenzione alle tematiche ambientali, sotto il profilo delle informazioni sia finanziarie sia non finanziarie, ed alla coerenza richiesta tra le informazioni incluse in merito nella relazione sulla gestione e la disclosure inserita nelle note di bilancio con riferimento ai rischi ed alle opportunità derivanti dalle medesime tematiche ed ai relativi effetti sulla valutazione e le stime effettuate in bilancio.
di Silvia Carrara e Alessio Gualerni **7**

Dividendi

Società semplice: si torna a parlare di holding?
La disciplina fiscale di cui all'art. 32-quater del D.L. n. 124/2019 - ancorché espressamente riferito ai dividendi corrisposti alle società semplici - deve trovare applicazione anche in caso di distribuzioni di dividendi deliberate in favore di associazioni tra professionisti, sia per effetto della equiparazione, ai fini fiscali, fra associazioni professionali e società semplici operata dall'art. 5, comma 3, lett. c), del T.U.I.R., che della particolare ratio ispiratrice del nuovo regime fiscale di tassazione dei dividendi percepiti da società semplici.
di Maria Lucia di Tanna, Carlo Zambelli e Davide Greco **13**

Governo d'impresa

Revisione

Impatti dei recenti eventi politici e cambiamenti climatici nell'attività di revisione
La ripresa globale post-COVID-19 e l'emergere di nuovi fattori di destabilizzazione durante il 2022, come l'invasione russa dell'Ucraina, la pressione sui i prezzi e gli eventi dovuti ai cambiamenti climatici, si sono combinati per creare un periodo di instabilità economica in più economie nazionali e più in generale nell'economia globale. Il presente contributo si propone di analizzare i principali elementi che il revisore dovrà considerare in aggiunta alle attività ordinarie di revisione con particolare riguardo alla conoscenza dell'impresa e dell'ambiente in cui opera, l'individuazione e la valutazione dei rischi e delle relative risposte di revisione.
di Francesco Ballarin **19**

Governance

Certificare la parità di genere stimola l'empowerment femminile e porta benefici fiscali alle aziende
Il seguente articolo si propone di fornire informazioni circa il nuovo strumento della certificazione per la parità di genere, strumento che fa parte di una delle misure che il Governo ha inserito nel PNRR - Missione 5 - "Inclusione e coesione".
di Andrea Casadei **25**

Amministrazione & Finanza

REDAZIONE
Per informazioni in merito a contributi, articoli ed argomenti trattati scrivere o telefonare a:
Ipsoa Redazione Amministrazione&Finanza
Casella Postale 12055 – 20120 Milano
e-mail
Redazione.amministrazioneefinanza.ipsoa@wki.it

AMMINISTRAZIONE
Per informazioni su gestione abbonamenti, numeri arretrati, cambi d'indirizzo, ecc. scrivere o telefonare a:
IPSOA Servizio Clienti
Casella Postale 12055 – 20120 Milano
telefono 02.824761 – telefax 02.82476.799

EDITRICE
Wolters Kluwer Italia s.r.l.
Viale dei Missaglia, n. 97, Edificio B 3 – 20142 Milano (MI)

DIRETTORE RESPONSABILE
Giulietta Lemmi

REDAZIONE
Paola Boniardi, Elena Rossi

REALIZZAZIONE GRAFICA
Wolters Kluwer Italia Srl

FOTOCOMPOSIZIONE
Integra Software Services Pvt. Ltd.

STAMPA
L.E.G.O. S.p.A.
Viale dell'Industria, 2
36100 Vicenza

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

PUBBLICITÀ:

Wolters Kluwer

E-mail: advertising-it@wolterskluwer.com
www.wolterskluwer.it

Viale dei Missaglia, n. 97,
Edificio B 3 – 20142 Milano (MI)

Autorizzazione
Autorizzazione del Tribunale di Milano
n. 618 del 16 dicembre 1985
Tariffa R.O.C.:
Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano
Iscritta nel Registro Nazionale della Stampa con il n. 3353 vol. 34 Foglio 417 in data 31 luglio 1991
Iscrizione al R.O.C. n. 1702

ABBONAMENTI
Gli abbonamenti hanno durata annuale, solare: gennaio-dicembre; rolling: 12 mesi dalla data di sottoscrizione, e si intendono rinnovati, in assenza di disdetta da comunicarsi entro 90 gg. prima della data di scadenza a mezzo raccomandata A.R. da inviare a Wolters Kluwer Italia S.r.l. Viale dei Missaglia, n. 97, Edificio B 3 – 20142 Milano (MI)
Servizio Clienti:
tel. 02/824761; - e-mail: servizio.clienti@wolters-kluwer.com
www.servizioclienti.wki.it
Compresa nel prezzo dell'abbonamento l'estensione on line della Rivista, consultabile all'indirizzo www.edicolaprofessionale.com/amministrazionefinanza
Italia annuale: € 345,00
Estero annuale: € 690,00
Prezzo copia: € 35,00
Richiesta di abbonamento: scrivere o telefonare a:
IPSOA, Ufficio vendite
Casella postale 12055
20120 Milano
Telefono 02.82 47 6.794
Telefax 02.82 47 6.403

DISTRIBUZIONE
Vendita esclusiva per abbonamento Il corrispettivo per l'abbonamento a questo

Pianificazione e controllo

Pianificazione strategica

Migliorare i processi aziendali: una proposta di metodologia
Le attività di miglioramento dei processi aziendali sono spesso affidate a soluzioni basate sull'intuito e focalizzate verso le problematiche più evidenti ed immediate. Invece dovrebbe essere seguito un approccio sistematico seguendo un "ciclo di vita" del progetto di miglioramento continuo, il quale proceda sin dall'individuazione dei processi e sottoprocessi da migliorare fino al monitoraggio delle azioni di miglioramento implementate tramite una serie di fasi ed attività standardizzate.
di Stefano Palestini **29**

Pianificazione strategica

Il modello delle cinque forze di Porter: pro, contro e attualizzazione storica
Ciò che è successo durante la fase pandemica e nell'immediato futuro, mostra chiaramente come le forze di Porter abbiano rivestito un'importanza fondamentale nella valutazione e attuazione di strategie di vendita e di mantenimento o acquisizione di quote di mercato da parte delle diverse realtà aziendali. Ma quali sono i vantaggi e i punti di forza di questo modello? E quali i punti di debolezza? E soprattutto, nel contesto economico attuale, il modello quali insegnamenti ha prodotto?
di Pietro Bottani **38**

Finanza aziendale

Private equity

Gli add-on nel private equity: perché conoscerli
"Piccolo è bello" è un detto che in molti mercati non funziona più. Per creare o mantenere i vantaggi competitivi occorre "fare massa", diventando parte di una realtà capace di riportare in Italia parti della filiera, di internazionalizzarsi e managerializzarsi, di essere sostenibile, di attrarre investitori. I private equity possono supportare questi processi di consolidamento e irrobustimento quando gli imprenditori non riescono da soli ad allearsi tra loro.
di Guidalberto Gagliardi **42**

Sostenibilità

Da ESMA priorità chiare per la finanza sostenibile
Con l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile e l'adozione dell'accordo di Parigi sui cambiamenti climatici, i governi di tutto il mondo hanno scelto una via più sostenibile per il nostro pianeta e la nostra economia. Sostenibilità e transizione sono due elementi fondamentali per garantire la competitività a lungo termine dell'economia dell'UE e prioritari anche nella Sustainable Finance Roadmap 2022-2024 di ESMA.
di Andrea Gasperini **49**

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Banca&Impresa

Rapporti "banche-imprese"

Adeguati assetti organizzativi e accesso al credito

La previsione di Adeguati Assetti Organizzativi ex art. 2086, comma 2, del c.c. può essere letta insieme ad analoga previsione delle linee guida EBA in tema di erogazione del credito, laddove si raccomanda di "analizzare la struttura organizzativa, il modello di business e la strategia aziendale del cliente" (Par 5, comma 144-b), disciplina a sua volta richiamata dalla giurisprudenza ("I principi e le regole dell'ordinamento settoriale del credito"). Tra gli strumenti individuati per recepire questa impostazione vi è la diffusione presso le banche italiane di questionari qualitativi focalizzati in sede di richiesta o di rinnovo fidi sul processo di pianificazione, amministrazione e controllo, questionari la cui rilevanza dovrà essere tenuta in debita considerazione sia dalle imprese sia dai loro advisor.

di Ettore Andreani **57**

Risk management

I rischi emergenti per il settore bancario

La forte attenzione del regolatore per i rischi che possono insorgere al mutamento di scenario richiede alle banche di individuare, misurare e poi gestire nuove tipologie di rischio che si affiancano a quelli tradizionalmente individuati e declinati nel risk appetite framework. Ciò al fine di allocare correttamente il capitale sulle varie tipologie di business e sui conseguenti rischi. Solo la consapevolezza e quindi la conoscenza di queste tipologie di rischio può assicurare una corretta allocazione del capitale e livelli di redditività sostenibili. Il presente lavoro si propone di descrivere i principali rischi emergenti che caratterizzano l'attuale scenario in cui si muove il sistema bancario e le implicazioni sulla definizione del business model e sulla gestione.

di Eugenio Alaio **64**

Inserto

Il progresso responsabile e sostenibile secondo Fratelli Carli

Un'azienda di famiglia - B Corp e società benefit - Progresso responsabile - Le persone - Prodotti e materiali - Filiera di fornitura - Energia e risorse - Cultura e tradizione mediterranea

di Francesco Lenoci **III**

periodico è comprensivo dell'IVA assolta dall'editore ai sensi e per gli effetti del combinato disposto dell'art. 74 del D.P.R. 26/10/1972, n. 633 e del D.M. 29/12/1989 e successive modificazioni e integrazioni.

Sommario

Egregio Abbonato,
ai sensi dell'art. 13 del Regolamento (UE) 2016/679 del 27 aprile 2016, "relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati)", La informiamo che i Suoi dati personali sono registrati e custoditi su database elettronici situati nel territorio nazionale e di Paesi appartenenti allo Spazio Economico Europeo (SEE), o paesi terzi che garantiscono un adeguato livello di protezione dei dati. Wolters Kluwer Italia S.r.l., in qualità di Titolare del trattamento, utilizzerà i dati che La riguardano per finalità amministrative e contabili. I Suoi recapiti postali e il Suo indirizzo di posta elettronica potrebbero essere anche utilizzati ai fini di vendita diretta di prodotti o servizi analoghi a quelli della presente vendita.
Lei ha il diritto di chiedere a Wolters Kluwer Italia s.r.l. l'accesso ai dati personali che La riguardano, nonché la rettifica, la cancellazione per violazione di legge, la limitazione o l'opposizione al loro trattamento ai fini di invio di materiale pubblicitario, vendita diretta e comunicazioni commerciali. Lei ha, inoltre, il diritto di revocare il consenso in qualsiasi momento, senza pregiudicare la liceità del trattamento basata sul consenso prestato prima della revoca, nonché di proporre reclamo all'Autorità Garante per il trattamento dei dati personali ai sensi dell'art. 77 del Regolamento UE 679/2016.L'elenco aggiornato dei responsabili e delle persone autorizzate al trattamento è consultabile presso la sede di Wolters Kluwer Italia S.r.l. – Via dei Missaglia, n. 97, Edificio B3 – 20142 Milano (MI).

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

BUSINESS PLAN IN EXCEL

di Antonio Ferrandina, Fabrizio Carriero

€ 70

Cod. 00256101

Fornisce un supporto metodologico completo per:

- **approfondire** le **tematiche economico-aziendali** sottese e connesse allo **studio di fattibilità**
- utilizzare un corredo di **strumenti** immediatamente implementabili nella propria **attività di planning**.

Con software applicativo digitale per realizzare operativamente il piano di fattibilità.

Y77NIBN

ACQUISTALO SUBITO

on line su shop.wki.it

info.commerciali@wki.it

Rivolgiti al tuo consulente editoriale

Nelle migliori librerie

Wolters Kluwer

When you have to be right

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Le indicazioni ESMA per i bilanci 2022

di Silvia Carrara (*) e Alessio Gualerni (**)

Nel suo documento annuale sulle priorità dei bilanci degli emittenti quotati sui mercati europei regolamentati, l'ESMA dedica una particolare attenzione alle tematiche ambientali, sotto il profilo delle informazioni sia finanziarie sia non finanziarie, ed alla coerenza richiesta tra le informazioni incluse in merito nella relazione sulla gestione e la disclosure inserita nelle note di bilancio con riferimento ai rischi ed alle opportunità derivanti dalle medesime tematiche ed ai relativi effetti sulla valutazione e le stime effettuate in bilancio.

Premessa

Il 28 ottobre 2022 l'*European Securities and Market Authority* (ESMA o "Autorità") ha pubblicato il suo documento annuale relativo alle priorità per i bilanci delle società quotate sui mercati europei regolamentati.
Le priorità identificate dall'Autorità nel suo documento per i bilanci 2022 sono riconducibili ad informazioni sia finanziarie sia non finanziarie, con particolare riferimento a tematiche ambientali, conflitto bellico Russia-Ucraina, contesto macroeconomico, informativa relativa alla tassonomia e qualità dei dati.
Nell'articolo saranno esaminate le priorità enunciate dall'Autorità, con *focus* sulle tematiche di natura finanziaria ed una sintesi degli argomenti relative alle questioni non finanziarie.

Priorità relative ai bilanci IFRS

Priorità 1: Tematiche relative ai cambiamenti climatici

Coerenza tra i bilanci IFRS e le dichiarazioni non finanziarie

Nonostante non esista uno specifico *standard* di riferimento (1), l'ESMA ha ribadito che, nel caso di effetti significativi (2) prodotti dalle tematiche relative al clima e ai cambiamenti climatici, gli emittenti dovranno considerarli attraverso l'applicazione congiunta dei vari principi contabili in vigore.
Al fine di prevenire il rischio del fenomeno c.d. di *greenwashing*, per l'Autorità nel trattamento delle questioni relative agli aspetti climatici è fondamentale che in tutta la relazione finanziaria vi sia coerenza tra le informazioni di carattere finanziario, assunzioni e incertezze sottostanti alle stime effettuate che impattano il valore contabile delle attività e passività (paragrafo 125 dello IAS 1) e le informazioni fornite nella relazione sulla gestione e nelle dichiarazioni non finanziarie. A tal fine è fortemente raccomandato a tutti gli emittenti, in particolare quelli operanti in settori altamente esposti ai rischi climatici, di descrivere le valutazioni effettuate in merito alle assunzioni adottate e all'orizzonte temporale utilizzato per giungere alle conclusioni indicate, anche nel caso in cui da queste risulti che gli aspetti climatici non generano alcun impatto sul bilancio e sul *business* della società (3).
Analogamente a quanto già richiesto dall'ESMA nel 2021, al fine di rendere più accessibile ai lettori di bilancio la *disclosure* relativa alle questioni rilevanti al clima necessaria in applicazione dei principi contabili IFRS, gli emittenti dovrebbero raggruppare tutte le informazioni in un unico paragrafo delle note al bilancio oppure fornire una

Note:
(*) Partner - Mazars Italia S.p.A.
(**) Manager - Mazars Italia S.p.A.
(1) IASB, *The effects of climate-related matters on financial statements prepared applying IFRS Standards*, novembre 2020.
(2) IASB, *IFRS Practice Statement 2: Making Materiality Judgements*, settembre 2017.
(3) Si veda in merito, nello specifico, su questo stesso numero l'articolo "Da ESMA priorità chiare per la finanza sostenibile", di A. Gasperini.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

mappatura per indicare i paragrafi nei quali tali informazioni sono affrontate (4).

Riduzione di valore delle attività non finanziarie
Tra le raccomandazioni dell'Autorità, c'è anche quella riferita alla corretta applicazione dello IAS 36. Lo *standard* contabile prevede che gli emittenti effettuino tutte le valutazioni necessarie al fine di individuare l'esistenza o meno di indicatori di potenziali perdite di valore delle attività non finanziarie, indicatori che potrebbero emergere anche a causa dell'implementazione di strategie e misure volte all'attenuazione dei rischi climatici (si faccia riferimento, per esempio, alle eventuali azioni intraprese al fine di realizzare gli obiettivi definiti nell'accordo di Parigi). Applicando il paragrafo 12 dello IAS 36, per individuare l'esistenza di indicatori di riduzione di valore delle attività, si dovranno considerare sia fonti informative esterne che interne, ad esempio il decremento della domanda di beni o servizi per motivi legati ai cambiamenti climatici, l'obsolescenza di macchinari non più utilizzabili o gli interventi normativi che modificano il contesto in cui opera l'emittente.
Lo IAS 36 prevede che nel caso in cui vengano identificati indicatori di riduzione di valore di un'attività, occorre stimarne il valore recuperabile o, qualora non sia possibile stimare il valore di una singola attività, si deve determinare il valore recuperabile dell'unità generatrice di cassa (CUG, *Cash-Generating Units*) alla quale l'attività appartiene (paragrafi 66-67 IAS 36). A tal proposito l'ESMA osserva che la stima del valore recuperabile delle CGUs potrebbe essere condizionata dalle questioni legate ai cambiamenti climatici per effetto, ad esempio, del decremento dei ricavi attesi nel caso di variazioni nei comportamenti e nelle preferenze dei clienti sempre più alla ricerca di prodotti e industrie sostenibili, oppure dell'incremento dei costi di struttura derivanti dalla conversione degli impianti funzionanti con energia *green* per soddisfare gli impegni assunti in merito alla sostenibilità dall'emittente o imposti dalle Autorità (emissioni nette zero entro il 2050).
L'ESMA si aspetta che l'impatto dei rischi legati al clima sui flussi di cassa attesi si manifesti soprattutto nel medio lungo termine e quindi che gli emittenti fortemente dipendenti da energia prodotta da combustibili fossili non utilizzino tassi di crescita crescenti. Il par. 36 dello IAS 36 infatti afferma che il tasso di crescita impiegato nella proiezione dei flussi di cassa dovrebbe essere stabile o decrescente a meno che un tasso crescente sia coerente con informazioni oggettive relative a modelli di cicli di vita di un prodotto o di un settore aziendale. Inoltre, in base a quanto disciplinato al par. 134, lett. d) dello *standard*, gli emittenti devono fornire ampia *disclosure* su tutte le assunzioni utilizzate per la stima e la proiezione dei flussi di cassa attesi, con particolare riferimento agli aspetti rilevanti legati al clima che hanno influenzato la loro determinazione, il tasso di attualizzazione applicato, il tasso di crescita ed eventuali incrementi futuri di spesa sostenuti per le necessarie strategie di decarbonizzazione.
In conclusione, l'ESMA richiede che, includendo nelle note al bilancio tutte le informazioni previste dallo IAS 1 dal paragrafo 126, gli emittenti descrivano chiaramente tutte le ipotesi e le assunzioni fatte relativamente alle questioni climatiche e alle conseguenti analisi di sensitività. Le società appartenenti all'industria automobilistica dovranno ad esempio descrivere le modalità con cui è stata presa in considerazione la graduale eliminazione della produzione di veicoli a motore con combustione interna, così come gli emittenti fortemente legati ai prezzi di materie prime legate alle fonti energetiche fossili, dovranno fornire una spiegazione dei presupposti alla base della quantificazione dei prezzi stimati.

Accantonamenti, passività e attività potenziali
Nell'applicazione dello IAS 37 *Provisions, contingent liabilities and contingent assets* ESMA ricorda agli emittenti che gli impegni assunti in risposta ai cambiamenti climatici in corso, come la riduzione delle emissioni di carbonio, possono dar luogo a specifiche obbligazioni legali e/o contrattuali così come definite nel paragrafo 10 dello *standard*.

Acquisti di energia
Per il raggiungimento degli obiettivi di riduzione dell'impronta di carbonio alcune società hanno siglato contratti tramite i quali il prezzo per la fornitura di energia verde è definito prima dell'effettivo consumo (i contratti di

Nota:
(4) Si veda per approfondimenti su questo stesso numero della Rivista l'articolo di A. Gasperini, "Da ESMA priorità chiare per la finanza sostenibile".

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

acquisto di energia virtuale - *Power Purchase Agreements*). ESMA sottolinea l'importanza della necessità di trasparenza sugli impatti finanziari generati da tali contratti e sui relativi trattamenti contabili applicati, inclusa la possibilità, a seconda delle clausole previste, di consolidare le entità coinvolte ai sensi dell'IFRS 10, applicare il metodo del patrimonio netto (IFRS 11) o contabilizzare i contratti in base all'IFRS 16.

Le priorità identificate dall'ESMA per i bilanci 2022 sono riconducibili fanno particolare riferimento a: tematiche ambientali, conflitto bellico Russia-Ucraina, contesto macroeconomico, informativa relativa alla tassonomia e qualità dei dati.

Priorità 2: Impatti finanziari diretti derivanti dal conflitto bellico Russia-Ucraina

Il documento dell'ESMA richiama innanzitutto gli aspetti indicati dalla medesima Autorità nel proprio *Public Statement* di maggio 2022, dedicato in modo specifico al conflitto in oggetto ed ai relativi effetti sui bilanci semestrali e, più in generale, interinali dell'esercizio 2022, sottolineando che tali aspetti mantengono la propria rilevanza anche con riferimento ai bilanci 2022.

Inoltre, l'Autorità invita alla cautela in merito alla presentazione separata in conto economico degli impatti derivanti dal conflitto in oggetto, presentazione che potrebbe non rappresentare in modo fedele l'andamento economico globale dell'entità, a causa degli impatti pervasivi degli effetti derivanti dal conflitto. Analogamente a quanto era stato indicato con riferimento agli effetti derivanti dalla pandemia da COVID-19, l'ESMA suggerisce di fornire piuttosto una rappresentazione degli effetti bellici attraverso l'informativa nelle note, in cui indicare da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo gli effetti significativi, le valutazioni e le assunzioni adottate nella contabilizzazione, misurazione e presentazione delle attività e delle passività così come con riferimento agli effetti nel conto economico.

Circa la perdita di controllo, controllo congiunto o la capacità di esercitare influenza significativa, l'Autorità sottolinea di considerare attentamente tutti i fatti e le circostanze e l'utilizzo di giudizio. In particolare, l'ESMA richiama come tematiche su cui focalizzare l'attenzione le clausole contrattuali di accordi di vendita che includono call option di riacquisto di azioni o pagamenti differiti o consentono un continuo coinvolgimento con la direzione e/o con la conduzione del *business*. In tal caso le entità devono analizzare se tali clausole consentono di soddisfare quanto richiesto dagli *standard* IFRS 10, IFRS 11 o IAS 28 in merito alla perdita di controllo, controllo congiunto o influenza significativa. Nel caso di sussistenza di tali clausole le società dovranno fornire informazioni relative ai contratti di cessione, ad esempio: se l'acquirente è rappresentato dal *management* locale e/o le principali caratteristiche delle clausole che possono implicare il continuo coinvolgimento nelle attività operative e finanziarie dell'entità ceduta.

In merito alla contabilizzazione di entità locate in Russia e in Bielorussia come attività operative cessate, l'ESMA ricorda che un'attività cessata è una componente che è stata ceduta o è classificata come posseduta per la vendita e rappresenta un importante ramo autonomo di attività o area geografica di attività o fa parte di un unico programma coordinato di dismissione di un importante ramo autonomo di attività o un'area geografica di attività. L'Autorità raccomanda cautela nella classificazione di attività non correnti possedute per la vendita e/o attività operative cessate ai sensi dello *standard* IFRS 5, con particolare *focus* sulla trasparenza informativa circa i giudizi effettuati sulla classificazione e misurazione delle attività e passività.

In aggiunta agli aspetti già evidenziati nel suo *Public Statement* pubblicato nel maggio 2022, l'ESMA sottolinea che, a causa delle conseguenze del conflitto sul settore energetico, le analisi di sensitività degli *impairment test* effettuati dalle società dovranno tenere in conto gli effetti relativi a eventuali restrizioni dell'energia e ad un *range* di diversi prezzi, in un'ottica multiscenari e fornire informativa adeguate circa le assunzioni fatte, in accordo con il paragrafo 134 (f) dello IAS 36, ovvero in merito all'eccedenza del valore recuperabile dell'unità rispetto al valore contabile, il valore assegnato ai parametri chiave e l'importo del valore assegnato ai parametri base tale per cui il valore il valore recuperabile dell'unità sia pari al valore contabile.

Priorità 3: Contesto macroeconomico

Come per le indicazioni fornite per le questioni legate al clima, l'ESMA ha ritenuto opportuno chiarire alcuni aspetti anche per l'applicazione dei principi contabili internazionali nell'attuale contesto macroeconomico.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Al fine di garantire agli investitori un'informativa più chiara e completa possibile, l'Autorità raccomanda agli emittenti di valutare adeguatamente eventuali impatti sul bilancio causati dalla situazione economica corrente (par. 125 dello IAS 1), condizionata dalla pandemia, dall'inflazione, dall'aumento dei tassi di interesse, dai segnali di recessione economica e dai rischi geopolitici. In questa situazione di profonda incertezza sugli sviluppi economici futuri aumentano per esempio i rischi relativi alla redditività e alla continuità aziendale.

Riduzione di valore delle attività non finanziarie
I tassi di sconto utilizzati negli *impairment test* e nel calcolo del valore recuperabile delle attività saranno senz'altro influenzati dall'incremento dei tassi di interesse e dell'inflazione, inducendo di conseguenza una diminuzione del valore d'uso (si veda il par. 12 c dello IAS 36). Inoltre, nel caso di esposizione all'elevata volatilità dei prezzi delle materie prime, la direzione aziendale dovrà indicare, con il maggior grado di dettaglio possibile, come tale volatilità è stata considerata nelle ipotesi e nelle assunzioni chiave utilizzate nei *test* di *impairment*, descrivendo anche le modalità con cui sono state trattate le eventuali misure normative adottate per la mitigazione degli effetti causati dall'inflazione.
Sulla base delle disposizioni dello IAS 36 al paragrafo 9 e del contesto attuale, ESMA evidenzia la necessità affinché gli emittenti garantiscano l'identificazione tempestiva degli indicatori di perdita di valore delle attività e dei cambiamenti sugli scenari nell'ambito delle analisi di sensitività.

Benefici per i dipendenti
Nel contesto attuale è molto probabile che si registreranno impatti significativi anche sui piani a benefici definiti per i dipendenti legati all'inflazione. ESMA si aspetta quindi che gli emittenti forniscano tutte la *disclosure* richiesta in particolare dai paragrafi 140-141 (riconciliazioni), 144 (ipotesi attuariali) e 145 (analisi di sensitività) dello IAS 19.

Ricavi provenienti da contratti con i clienti
In considerazione dell'IFRS 15 *Revenue from contracts with customers* ESMA esprime cautela nei confronti dell'applicazione del paragrafo 95 dello *standard*, che prevede la possibilità di capitalizzare i costi sostenuti per l'adempimento del contratto con il cliente che non rientrano nell'ambito di applicazione di un altro principio (IAS 2, IAS 16, IAS 38 ecc.). In particolare, viene fatto riferimento al fatto che l'incremento dei costi dovuti all'inflazione potrebbe non essere recuperato, venendo meno una delle condizioni minime che offre la possibilità di capitalizzare. Inoltre, nei casi in cui non riescano a riflettere l'incremento dei costi nei prezzi di vendita, gli emittenti dovrebbero effettuare le valutazioni richieste dallo IAS 37 in tema di contratti onerosi (e delle recenti modifiche entrate in vigore dai bilanci il cui esercizio inizia dopo il 1° gennaio 2022) e fornire un'adeguata informativa nelle note al bilancio.
ESMA si aspetta inoltre che venga fornita la *disclosure* richiesta dall'IFRS (5) nei casi in cui i prezzi di vendita stabiliti nei contratti con i clienti siano variabili perché legati all'inflazione o ad altri parametri.

Strumenti finanziari
Ai sensi del paragrafo 31 dell'IFRS 7 *Financial Instruments: Disclosures*, gli emittenti devono consentire ai lettori del bilancio una valutazione dell'esposizione dell'entità ai rischi sottostanti gli strumenti finanziari, come per esempio il rischio di tasso, il rischio di prezzo e il rischio di liquidità. ESMA evidenzia che nell'attuale contesto di incremento dei tassi di interesse, e di conseguenza degli oneri finanziari, la direzione aziendale dovrebbe garantire un'informativa il più completa possibile, svolgendo analisi di sensitività dettagliate per i rischi sopra menzionati e indicando nelle note al bilancio la descrizione delle metodologie applicate e delle ipotesi considerate (par. 40, IFRS 7).
I principali impatti dell'attuale quadro macroeconomico si avranno sul calcolo delle ECL (*Expected Credit Losses*). Secondo ESMA, infatti, la costruzione dei modelli ECL sarà particolarmente sfidante per i bilanci 2022. Pertanto, per consentire agli utilizzatori del bilancio di comprendere l'effetto del rischio di credito sull'importo, sulla tempistica e sul grado di incertezza dei flussi finanziari futuri ai sensi del par. 35 dell'IFRS 7, occorre che gli effetti rilevati nelle ECL siano sufficientemente e trasparentemente rappresentati.
Gli impatti generati dal contesto economico attuale saranno diversi a seconda delle

Nota:
(5) Paragrafo 126 dell'IFRS 15.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

caratteristiche di ogni settore economico di riferimento. In alcuni settori, si immagini per esempio alle imprese fortemente consumatrici di energia, non si riuscirà nel breve termine a trasferire al cliente finale il costo dell'inflazione. Allo stesso tempo in alcuni settori i rischi operativi generati dalla trasformazione tecnologica e ambientale peseranno di più rispetto ad altri. Per tali ragioni, ESMA richiede un'attenzione particolare nella considerazione di driver specifici settoriali per la stima delle ECL e la conseguente descrizione dettagliata nelle note al bilancio delle assunzioni prese circa le concentrazioni di rischio per settore (in applicazione dell'IFRS 9 da B5.5.1 a B5.5.4).
L'ultimo punto di attenzione posto dall'Autorità in tema di *financial instruments* riguarda la possibilità di riclassificare le attività finanziarie. In conformità ai paragrafi 4.4.1 e 5.6.1 dell'IFRS 9, la riclassifica della attività finanziarie è possibile solo nel momento in cui è modificato il modello di *business* relativo alla gestione dello strumento e, nei casi in cui è permessa, essa è applicata prospetticamente a partire dalla data della riclassificazione. L'ESMA si aspetta quindi che le riclassifiche siano limitate e, laddove presenti, dovranno essere accompagnate da spiegazioni chiare e dettagliate del cambiamento del modello di *business* e di tutte le altre informazioni richieste dall'IFRS 7 (6).

Priorità relative alla dichiarazione non finanziaria

Priorità 1: Tematiche relative ai cambiamenti climatici

Negli ultimi anni la richiesta di informazioni di tipo non finanziario con un *focus* sulle tematiche relative ai cambiamenti climatici è cresciuta sensibilmente non solo da parte del legislatore (europeo) e dei *regulators*, ma anche da parte del mercato. I regolamenti e le direttive europee (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, *Non-Financial Reporting Directive*) di recente e futura emanazione sono accompagnate dall'introduzione di *standard* specifici (*European Sustainability Reporting Standards*) e da un'attenzione crescente degli investitori. È ormai certo, infatti, che il futuro sarà sempre più allineato ai valori della sostenibilità e che le imprese devono pianificare e implementare strategie volte alla modifica dei loro modelli di *business* attuali. La transizione, o la mancanza di essa, dovrà pertanto essere descritta nella dichiarazione non finanziaria, con massima trasparenza.
Per evitare la definizione di obiettivi di sostenibilità difficilmente raggiungibili e la loro conseguente esposizione nelle dichiarazioni non finanziarie alimentando notevolmente il fenomeno del *greenwashing*, gli emittenti dovranno fornire per ogni obiettivo le modalità con le quali essi saranno raggiunti. Un sostegno alla fattibilità degli obiettivi di trasformazione può essere fornito dall'utilizzo di KPI relativi agli impatti ambientali chiari e oggettivamente determinabili. Un'analisi di scostamento tra KPI attuali e prospettici può rappresentare una forma importante di comunicazione al mercato per favorire una comprensione delle *performance* passate e delle ambizioni future. L'ESMA sottolinea che la materialità rimane un pilastro fondamentale della NFRD e invita gli emittenti al continuo miglioramento dell'identificazione di impatti, rischi e opportunità significativi per la loro impresa e alla coerenza delle informazioni con l'informativa finanziaria.

Priorità 2: informativa relativa all'art. 8 del Regolamento tassonomia

L'Autorità ricorda la rilevanza per le organizzazioni soggette alla direttiva sulla rendicontazione non finanziaria (*Non-Financial Reporting Directive* - NFRD) e, successivamente, alla nuova direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità delle imprese (*Corporate Sustainability Reporting Directive* - CSRD) di divulgare informazioni, in base a quanto previsto dall'art. 8 del Regolamento UE 2020/852 sulla tassonomia, in merito all'eligibilità e all'allineamento alla tassonomia utilizzando alcuni indicatori: fatturato, investimenti e costi operativi.
L'ESMA osserva che gli *stakeholder* necessitano di maggiori informazioni e di maggiore trasparenza al fine di comprendere la valutazione da parte degli emittenti, inclusa l'informativa in merito alle assunzioni effettuate dalle società circa i criteri di allineamento, i principi relativi al non arrecare danni significativi e le minime misure sociali di

Nota:
(6) Paragrafi 12B, 12C e 12D dell'IFRS 7.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

salvaguardia, soprattutto con riferimento alle attività *extra*-europee.
Inoltre, l'ESMA invita ad accertarsi della consistenza tra l'informativa fornita in base all'art. 8 Regolamento UE 2020/852 e la *disclosure* contenuta nel bilancio non finanziario (ad esempio la consistenza con la strategia dell'emittente e le politiche relative al cambiamento climatico).

Priorità 3: portata dell'informativa non finanziaria (catena del valore)

L'ESMA osserva che, per fornire un quadro completo delle tematiche di carattere non finanziario elencate all'art. 19a (1)/29a (1) della Direttiva NFRD, un'impresa dovrebbe riferire almeno sullo stesso ambito di applicazione utilizzato per la sua informativa finanziaria. L'ESMA osserva inoltre che l'art. 19a (1) (d) e 29a (1) (d) della Direttiva NFRD impongono alle imprese/ai gruppi di comunicare informazioni sui rischi connessi alle proprie operazioni, compresi, ove rilevanti e proporzionati, quelli relativi alle loro relazioni commerciali, prodotti o servizi che potrebbero causare impatti negativi. In quest'ottica, l'ESMA invita gli emittenti a prendere in considerazione di divulgare l'informativa non finanziaria su un perimetro più ampio di quello utilizzato per l'informativa finanziaria, se ciò è necessario per fornire informazioni rilevanti su questioni non finanziarie. A tal fine, l'ESMA raccomanda agli emittenti di descrivere le loro catene di approvvigionamento e di vendita (fornitori, subappaltatori, distributori, affiliati e altri terzi pertinenti nella catena del valore). Ad esempio, come indicato nella Sezione 2, priorità 1: Questioni relative ai cambiamenti climatici, l'invasione russa dell'Ucraina può causare interruzioni nelle catene del valore di alcuni emittenti. Ciò può avere un impatto sulle questioni climatiche di tali emittenti, ma eventualmente anche su altri settori della sostenibilità e, pertanto, costituire informazioni rilevanti che dovrebbero essere divulgate.
Indipendentemente dal fatto che l'emittente decida di ampliare il proprio ambito di applicazione, l'ESMA raccomanda agli emittenti di indicare esplicitamente se l'ambito di segnalazione corrisponde a quello utilizzato nell'informativa finanziaria dell'emittente.
Oltre ad ampliare l'ambito di applicazione, gli emittenti potrebbero talvolta limitare il loro ambito di informativa non finanziaria rispetto all'informativa finanziaria. In tal caso, le società dovrebbero specificare il tipo di esclusione (filiale, area geografica, segmento, ecc.), la sua portata (influisce su uno o più indicatori chiave, ...) e i motivi dell'esclusione (irrilevanza, mancanza di accesso ai dati necessari oltre ogni ragionevole sforzo, ecc.).
Infine, l'ESMA osserva che il valore dell'informativa di carattere non finanziario di un dipende dalla qualità dei dati sottostanti. Per garantire agli utilizzatori la trasparenza sulla qualità dei dati, gli emittenti possono prendere in considerazione la possibilità di riferire sui loro processi di raccolta dei dati e sulla dovuta diligenza svolta dagli Amministratori o da altri organismi rilevanti della direzione in relazione ai dati. A tale riguardo, l'ESMA sottolinea anche l'importante ruolo svolto da solidi sistemi di informazione e processi per la raccolta e la gestione dei dati.

Conclusioni

Come indicato in premessa, le priorità indicate dall'ESMA si applicano agli emittenti quotati su mercati regolamentati europei; tuttavia, a nostro parere, possono essere ritenute applicabili anche con riferimento ai bilanci delle entità he, ancorché non quotate, adottano i principi contabili internazionali nella predisposizione delle informazioni finanziarie e possono essere considerate linee guida rilevanti per le società che predispongono il loro bilancio in base ai principi contabili nazionali.
Ciò anche con riferimento all'informativa non finanziaria, soprattutto in ottica prospettica e tenuto in considerazione l'ampliamento della platea degli emettenti tenuti alla relativa divulgazione, che vedrà un'estensione degli obblighi alle società di grandi dimensioni ancorché non quotate (informativa non finanziaria da pubblicare nel 2026 sui dati 2025), alle PMI e alle altre imprese quotate (informativa non finanziaria da pubblicare nel 2027 sui dati 2026, con possibilità per le PMI di estendere la scadenza al 2028).

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Società semplice: si torna a parlare di holding?

di Maria Lucia di Tanna (*) Carlo Zambelli (**) e Davide Greco (***)

La disciplina fiscale di cui all'art. 32-quater del D.L. n. 124/2019 - ancorché espressamente riferito ai dividendi corrisposti alle società semplici - deve trovare applicazione anche in caso di distribuzioni di dividendi deliberate in favore di associazioni tra professionisti, sia per effetto della equiparazione, ai fini fiscali, fra associazioni professionali e società semplici operata dall'art. 5, comma 3, lett. c), del T.U.I.R., che della particolare ratio ispiratrice del nuovo regime fiscale di tassazione dei dividendi percepiti da società semplici.

Premessa

L'art. 32-*quater* del D.L. n. 124 del 26 ottobre 2019 (di seguito, anche, "art. 32-*quater*") (1), modificando la disciplina fiscale dei dividendi percepiti da società semplici, sembrerebbe aver "riabilitato" l'utilizzo della "società semplice" quale *holding* di partecipazione. Prevedendo, infatti, che i dividendi corrisposti alla società semplice si intendono percepiti "per trasparenza" (approccio c.d. *look through*) dai rispettivi soci con conseguente applicazione del corrispondente regime fiscale, il legislatore sembrerebbe aver "sbloccato" una situazione di criticità iniziata nel 2018 (2).

E' noto, infatti, che per effetto delle modifiche introdotte dalla Legge 27 dicembre 2017, n. 205 (di seguito, anche, "Legge di bilancio 2018"), la quale aveva abolito l'art. 47, comma 1, del T.U.I.R., l'utilizzo della società semplice era stato pesantemente ridimensionato con la pietra tombale poi posta dall'Amministrazione finanziaria la quale, con le istruzioni al quadro RL del Modello Redditi SP 2019, aveva chiarito che "[c]on riferimento ai redditi di capitale percepiti a partire dal 1° gennaio 2018, gli utili distribuiti in qualsiasi forma e sotto qualsiasi denominazione dalle società o dagli enti indicati nell'art[icolo] 73 del T.U.I.R., anche in occasione della liquidazione, concorrono alla formazione del reddito imponibile per il loro intero ammontare" (3).

Nel corso dei prossimi paragrafi, dopo brevi cenni sulle caratteristiche salienti della società semplice, daremo conto degli ultimi approdi dell'Amministrazione finanziaria in ordine all'applicazione della nuova disciplina fiscale (qui in commento) al fine di verificare se, concretamente, sia possibile affermare che la società semplice si sia "davvero riabilitata" quale *holding* di partecipazione.

Note:
(*) Dottore Commercialista in Milano, Partner Studio Cocchi & Associati
(**) Dottore Commercialista in Milano, Partner Studio Cocchi & Associati
(***) Avvocato in Milano, Associate Studio Cocchi & Associati

(1) La norma in commento ha subito un "profondo" *restyiling* ad opera dell'art. 28 del D.L. n. 23 dell'8 aprile 2020 il quale ha corretto molti dei dubbi applicativi emersi soprattutto in relazione alle distribuzioni di dividendi transnazionali. L'Assonime, nelle sue circolari n. 3 e numero 28/2020 fu la prima ad evidenziarle chiarendo, infatti, che "(d)a più parti, erano stati avanzati dubbi riguardo al fatto che questa nuova disciplina non teneva conto dei profili transnazionali e cioè né dei dividendi di fonte estera conseguiti da società semplici, né di quelli di fonte domestica attribuiti a società semplici nella cui compagine figurino (anche) soci non residenti". In particolare, proprio nella circolare n. 3/2020 l'Assonime aveva evidenziato come "secondo parte della dottrina questi aspetti avrebbero potuto risolversi attraverso una interpretazione logico-sistematica dell'art. 32-*quater*, mentre secondo altra parte della dottrina ci sarebbe stato bisogno di una integrazione del contenuto dispositivo dell'art. 32-*quater*. Con l'art. 28 del Decreto Legge n. 23/2020 si è scelta questa seconda 'strada' per fugare evidentemente ogni possibile dubbio".

Note:
(2) Si veda, sul punto, M. Tambalo, "La nuova disciplina fiscale dei dividendi percepiti da società semplici", in *Amministrazione & Finanza*, n. 3/2020, pag. 38.
(3) Si veda, sul punto, L. Belluzzo, *Wealth planning*, ed. 2021, pag. 182, edito Egea.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Cenni della società semplice

Prima di addentrarsi nell'analisi degli interpelli oggetto di indagine, riteniamo possa giovare, ancorché brevemente, ripercorre insieme i tratti salienti della società semplice (4).

La società semplice rientra, insieme alla società in nome collettivo e alla società in accomandita semplice, all'interno della categoria delle società di persone, differenziandosi tuttavia dalle altre tipologie societarie (siano esse di persone o di capitali) per l'esclusione della possibilità di avere ad oggetto lo svolgimento di attività commerciali (5). Con particolare riferimento al divieto di esercizio di attività commerciale, l'art. 2249 del Codice civile nel sancirlo, prevede da un lato l'obbligo di adottare, in caso di esercizio di attività commerciale, una delle forme societarie previste dal Capo III e seguenti e, dall'altro lato, l'applicazione in via ordinaria e generale delle disposizioni sulla società semplice per le attività non commerciali, salvo sia scelto volontariamente una diversa forma da parte dei soci della società semplice.

La regola in oggetto non è altro che la cristallizzazione del principio secondo cui "la società semplice non può essere il 'contenitore' di una impresa collettiva commerciale e, al contempo, essa rappresenta invece il naturale 'contenitore' in caso di attività non commerciale, salvo diversa opzione da parte dei soci".

In altri termini, detto regime fiscale stabilisce una nuova modalità di tassazione dei dividendi distribuiti a una società semplice, con l'applicazione delle regole di determinazione dei redditi di capitale riferibili al socio della società semplici (società semplice che fungerà da sostituto d'imposta).

Così nella prassi si è diffuso e può considerarsi ormai pacifica la legittimità dell'utilizzo di tale strumento societario quale "cassaforte" ovvero per lo svolgimento di attività di mera gestione di beni (siano essi beni immobili, *asset* finanziari quali denaro titoli ecc. e partecipazioni societarie), considerati gli interventi favorevoli, al riguardo, sia della giurisprudenza (6) che - soprattutto - della prassi notarile la quale, nei propri studi diffusi dal Consiglio nazionale del Notariato (7), sembrerebbe aver "sdoganato" la costituzione di società semplici quali "casseforti" di valori e *asset* familiari (8).

Note:

(4) Per una disamina più approfondita si veda, ancora, M. Tambalo, "La nuova disciplina fiscale dei dividendi percepiti da società semplici", in *Amministrazione & Finanza*, n. 3/2020, pag. 38.

(5) La sfera di applicazione delle società semplici può estendersi, pertanto, all'esercizio di:

1) attività agricole, con alcune limitazioni in quanto:

- la società non può avere ad oggetto il mero godimento di beni, ma l'esercizio comune e concreto di attività economica;
- le comunioni tacite familiari, come i gruppi familiari esercenti l'agricoltura su fondi propri o altrui, sono regolate dagli usi e non dal contratto di società;

2) attività di gestione di immobili: l'art. 29 della Legge 27 dicembre 1997, n. 449 ha previsto la trasformazione in società semplici di società commerciali aventi ad oggetto in via esclusiva la gestione di beni immobili non strumentali all'esercizio dell'impresa, di beni mobili registrati, o di quote di partecipazione in società. Si tratta, però, di norma eccezionale, oltre che temporanea.

Note:

(6) Cfr. Trib. Roma, 8 novembre 2016.

(7) Consiglio nazionale del notariato, studio n. 69-2016/I, dalla società civile alla società semplice di mero godimento, 31 marzo 2016; Consiglio nazionale del notariato, studio n. 73-2016/I, L'eretica società semplice di mero godimento immobiliare: riflessioni, 31 marzo 2016; massima del Comitato Trivento dei notai G.A.10 - Attività di gestione di beni quale oggetto sociale - 1 pubblicazione settembre 2016, massima del Comitato Trivento dei notai O.A.11 - Ammissibilità di società semplici aventi ad oggetto la gestione di immobili, mobili registrati e partecipazioni sociali, 1 pubblicazione settembre 2016.

(8) Di seguito, si riporta un estratto del manuale *La società semplice e l'organizzazione dei patrimoni familiari* di M. Carone - M. Piscetta ove gli autori riepilogano le motivazioni del perché, in passato, si negava che una società semplice potesse avere ad oggetto il mero godimento dei beni. "L'argomento tradizionalmente portato per negare che una società semplice possa avere ad oggetto il mero godimento di beni (...) (veniva) fondato sul disposto dell'art. 2247 del Codice civile in forza del quale è contratto di società quello con il quale due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili. Dal tal che si (traeva) la conclusione che la società semplice, in quanto società dovesse essere programmaticamente costituita allo scopo di esercitare un'attività economica lucrativa. Tale attività non (poteva), secondo quest'angolo visuale, consistere nel mero godimento, il quale costituisce invece lo scopo tipico della comunione".

Gli stessi autori precisano poi come sia stata proprio la normativa tributaria ad agevolare il "superamento" della teoria secondo cui le società semplici non possano avere ad oggetto il mero godimento di beni. Si legge, infatti, che "(a)l progressivo superamento degli argomenti di segno contrario (alla tesi in parola) hanno contribuito, in modo determinante, le norme tributarie che dal 1997 in avanti hanno ripetutamente agevolato la trasformazione in società semplici di società di persone o di capitali aventi per oggetto esclusivo o prevalente la gestione di beni immobili. Un'evoluzione il cui più recente approdo è nella Legge di stabilità, con la quale sono state introdotte norme che disciplinano l'assegnazione

(segue)

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Le fattispecie analizzate

Nel prosieguo ed in particolare, l'attenzione verrà concentrata sulle uniche due risposte ad interpello pubblicate dall'Amministrazione finanziaria (di seguito, anche, Uffici o Agenzia delle entrate) a seguito dell'introduzione dell'art. 32-*quater*. Ci riferiamo, in particolare, alla risposta ad interpello n. 822 del 17 dicembre 2021 (di seguito, anche, "risposta 822") ed alla risposta ad interpello n. 486 del 4 ottobre 2022 (di seguito, anche, "risposta 486").

Nella risposta 822 l'istante, una società [agricola] a responsabilità limitata partecipata da quattro soci, tre persone fisiche e una società semplice, chiedeva chiarimenti in ordine all'opportunità di applicare l'opzione per la trasparenza fiscale di cui all'art. 116, del T.U.I.R. (9) in forza della nuova disciplina fiscale prevista per le società semplici dall'art. 32-*quater*. A giudizio, infatti, dell'istante l'opzione per la trasparenza *ex* art. 116, del T.U.I.R., si sarebbe potuta esercitare in virtù del fatto che "con la normativa intervenuta nel 2020 (...), il legislatore italiano ha stabilito che gli utili corrisposti da S.r.l. a società semplici sono tassati direttamente in capo ai soci della società semplice, come se la società semplice non esistesse (...). Nel caso di società semplici, quindi, gli utili sono imputati direttamente ai soci così come previsto dall'art. 32-*quater* e non concorrono a formare il reddito degli stessi soci persone fisiche in caso di distribuzione in quanto la società semplice è come se non ci fosse nel rapporto tra S.r.l. e soci".

La ricostruzione offerta dal contribuente non ha, però, convinto l'Agenzia delle entrate, la quale, nel motivare il proprio "diniego" ha addotto sia ragioni di ordine formale che ragioni di ordine sostanziale. Vediamole in sintesi.

Secondo gli Uffici, da un punto di vista formale apparirebbe difficilmente superabile il dato testuale dell'art. 116 del T.U.I.R., il quale impone espressamente che la società a responsabilità limitata a ristretta base proprietaria sia "composta esclusivamente da persone fisiche".

Da un punto di vista sostanziale, invece, l'opzione per la trasparenza, comportando:

1) l'imputazione dei redditi della società trasparente direttamente ai soci, in proporzione alla quota di partecipazione agli utili posseduta da ciascuno di essi ed a prescindere dall'effettiva percezione;

2) il non concorso degli utili maturati in regime di trasparenza a formazione del reddito imponibile dei soci (anche quando siano distribuiti dopo la vigenza dell'opzione per la trasparenza), sarebbe incompatibile con il regime e le finalità di cui all'art. 32-*quater* a mente del quale gli utili distribuiti alla società semplice si intendono percepiti (e dunque tassati) in capo ai rispettivi soci.

Nella sostanza, quindi, a giudizio dell'Agenzia delle entrate (10) l'applicazione congiunta degli artt. 116, del T.U.I.R. e 32-*quater* non

Note:

(continua nota 8)

dei beni ai soci contemplando - tra le diverse modalità in cui l'operazione può avere luogo - il trasferimento di tali beni a società semplici di godimento".

Sulla scorta di questi argomenti, è stato di recente statuito da un giudice di prime cure che "è legittima la costituzione di società semplici di mero godimento", e ciò sul presupposto che "l'adesione ad interpretazioni restrittive porrebbe inevitabili questioni di illegittimità costituzionale, in termini di disparità di trattamento *ex* art. 3 Cost., in quanto nell'ordinamento, oramai, esistono società semplici aventi ad oggetto un'attività di mera gestione tali essendo quelle risultanti dalle trasformazioni effettuate in base ai provvedimenti citati (...). D'altra parte, la reiterazione dei provvedimenti normativi volti a favorire la trasformazione della società di mero godimento in società commerciali esclude che tali provvedimenti possano essere qualificati come eccezionali o temporanei".

(9) L'art. 116 del T.U.I.R. attua il principio contenuto nell'art. 4, comma 1, lett. h), della Legge delega n. 80/2003, che accorda un'opzione, analoga a quella contenuta nell'art. 115, del T.U.I.R., per l'imputazione per trasparenza del reddito prodotto dalle società a responsabilità limitata a ristretta base proprietaria con soci costituiti esclusivamente da persone fisiche. In particolare, i redditi e le perdite della società trasparente vengono imputati ai soci *pro quota*, in base alla situazione esistente alla data di chiusura del periodo d'imposta. La tassazione per trasparenza, indipendentemente dalla percezione dell'utile, comporta altresì che gli utili e le riserve di utili formatisi durante il periodo di opzione per la tassazione secondo trasparenza non concorrono a formare il redito dei soci cui essi vengono distribuiti.

Nota:

(10) Cortocircuito spiegato nei seguenti termini. "In termini generali, l'opzione per la trasparenza comporta l'imputazione dei redditi della società trasparente direttamente ai soci, in proporzione alla quota di partecipazione agli utili posseduta da ciascuno di essi ed a prescindere dall'effettiva percezione, con la conseguenza che gli utili maturati in regime di trasparenza non concorrono a formare il reddito dei soci, anche qualora siano distribuiti dopo la vigenza dell'opzione per la trasparenza e anche ove eccedano il reddito imputato per trasparenza. Dunque, ove si consentisse all'istante (...) l'adesione al regime della trasparenza fiscale, gli utili prodotti dalla medesima istante ricadrebbero nella suesposta irrilevanza fiscale, il che sarebbe in contrasto con le

(segue)

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

potrebbe avvenire simultaneamente pena il verificarsi di un cortocircuito normativo.
Le conclusioni raggiunte dagli Uffici non si possono che condividere. Confrontando, infatti, le due norme in commento si potrà, sin da subito, verificare come le stesse, individuino due momenti di tassazione completamente diversi. L'art. 116, del T.U.I.R., in ragione del meccanismo di tassazione per trasparenza, impone quale momento di tassazione il momento di produzione del reddito (con conseguente irrilevanza fiscale del momento distributivo pena una doppia tassazione non permessa dal nostro ordinamento) mentre, l'art. 32-*quater*, stante il suo tenore letterale (la norma parla di dividendi "corrisposti") impone quale momento di tassazione la fase di distribuzione.
Di qui il potenziale cortocircuito normativo che si potrebbe verificare qualora, come proposto dal contribuente (errando e confondendo il meccanismo di tassazione per trasparenza con l'applicazione dell'approccio *look through*), si ritenga possibile applicare contestualmente entrambe le norme.
Nella risposta 486, l'istante, una società commerciale (nell'interpello non viene specificata la forma giuridica della stessa) operante nel settore dei prodotti e servizi innovativi ad alto valore tecnologico per il settore legale chiedeva chiarimenti in ordine a quale fosse il corretto regime fiscale da applicare ad una distribuzione di dividendi al proprio (unico) socio, un'associazione professionale composta da 79 associati, dei quali 75 fiscalmente residenti in Italia e 4 fiscalmente residenti all'estero.
L'Agenzia delle entrate nel rispondere al quesito sottopostogli, dopo aver precisato che alle distribuzioni di dividendi percepiti da associazioni professionali debba applicarsi il regime fiscale previsto dall'art. 32-*quater* "sia per effetto della equiparazione ai fini fiscali, fra associazioni professionali e società semplice operata dall'art. 5, comma 3, lett. c), del T.U.I.R., [sia] in virtù della particolare *ratio* ispiratrice del nuovo regime fiscale [previsto per le società semplici]" ha colto l'occasione per poter contribuire alla corretta interpretazione dell'analisi dell'art. 32-*quater* offrendo un quadro di riferimento chiaro e puntuale.
In particolare, dopo essere stato chiarito che:
1) i dividendi distribuiti alla società semplice si considerano percepiti direttamente dai soci di quest'ultima nel momento in cui sono corrisposti alla società semplice con la conseguenza, quindi, che i dividendi sono assoggettati a tassazione, in capo a ciascun socio, e secondo il regime fiscale proprio di ognuno di essi, come se ciascun socio avesse percepito i medesimi dividendi direttamente dalla società emittente;
2) tale nuova modalità di imputazione dei dividendi ai soci della società semplice comporta che gli stessi non concorrono più a formare il reddito complessivo della società semplice;
3) è stato concluso che detto regime fiscale, in definitiva, stabilendo una nuova modalità di tassazione dei dividendi distribuiti alle società semplice (con l'applicazione delle regole di determinazione dei redditi di capitale riferibili al socio della società semplice) impone che (11):
– la quota imputabile ai soci persone fisiche residenti in Italia sia assoggettata a tassazione con ritenuta a titolo d'imposta del 26% ai sensi dell'art. 27, comma 1, del D.P.R. n. 600/1973;
– la quota imputabile ai soci persone fisiche non residenti sia assoggetta a tassazione con ritenuta alla fonte a titolo d'imposta del 26% ai sensi dell'art. 27, comma 3, del D.P.R. n. 600/1973, ovvero nella misura inferiore prevista dalle Convenzioni internazionali contro le doppie imposizioni (eventualmente applicabili);
– la quota imputabile ai soci società in accomandita semplice ovvero società in nome collettivo concorra alla formazione della base imponibile nella misura del 58,14%;
– la quota imputabile ai soci soggetti passivi IRES di cui all'art. 73, comma 1, lett. a) e b), del T.U.I.R. concorra alla formazione della base imponibile nella misura del 5%;
– la quota imputabile ai soci soggetti passivi IRES di cui all'art. 73, comma 1, lett. c), del T.U.I.R. concorra integralmente alla formazione della base imponibile;
– la quota imputabile ai soci (società o enti soggetti ad imposta sul reddito delle società) fiscalmente non residenti in Italia, ma residenti in uno Stato UE o SEE sia assoggettata a ritenuta a titolo d'imposta nella misura dell'1,20%.

Nota:
(continua nota 10)
finalità dell'art. 32-*quater* (...), a mente del quale gli utili distribuiti alla società semplice si intendono percepiti (e sono dunque tassati) in capo ai rispettivi soci".

Nota:
(11) Sul punto, si veda anche Assonime nella sua circolare n. 28 del 9 novembre 2020.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Conclusioni

Dalla lettura delle due risposte ad interpello commentate emerge chiaramente quale sia la "struttura" del nuovo regime fiscale di tassazione dei dividendi percepiti dalle società semplici.
In particolare, è utile chiarire che il regime di cui all'art. 32-*quater* non disciplina un regime fiscale di imputazione per trasparenza dei redditi percepiti dalle società semplici ma prevede, e limitatamente ai dividendi percepiti, che la società semplice debba considerarsi una struttura trasparente (approccio c.d. *look through*), con la conseguenza che il dividendo dovrà essere tassato direttamente in capo al socio della società semplice nel momento della distribuzione non concorrendo quindi alla formazione del proprio reddito complessivo.
Un esempio potrebbe aiutare a comprendere l'impatto fiscale della norma in commento.
Si ipotizzi che la società semplice A sia partecipata da due soci persone fisiche residenti in Italia (per semplicità Tizio e Caio) e, a sua volta, partecipi in una società commerciale, B. *Ante* riforma, l'eventuale dividendo distribuito dalla società commerciale B alla società semplice A avrebbe concorso alla formazione del reddito di quest'ultima e sarebbe, poi, stato imputato per trasparenza ai due soci persone fisiche (Tizio e Caio) quale reddito "da partecipazione" con tassazione progressiva secondo gli scaglioni e le aliquote IRPEF in capo a questi ultimi.
Con l'applicazione dell'art. 32-*quater*, invece, il dividendo distribuito dalla società operativa B verrà tassato direttamente in capo ai soci Tizio e Caio (stante il meccanismo c.d. *look through*) con tassazione sostituiva, in capo a questi ultimi, del 26%.
Da tale esempio, emerge chiaramente come la novità legislativa in materia di tassazione dei dividendi percepiti da società semplici abbia davvero "riabilitato" tale tipologia societaria quale *holding* di partecipazione avendo, ed in definitiva, reso vantaggioso l'impiego di tale struttura societaria nelle logiche di *wealth planning*.

LIBRI

IL BILANCIO PER INFORMATICI E IT

di Cristina Aprile

Wolters Kluwer, 2022, pagg. 288, € 30,00

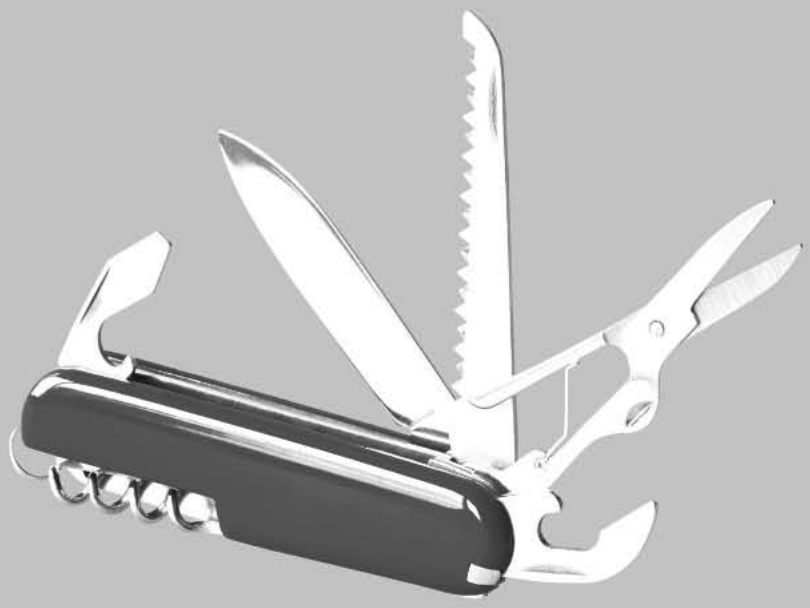
Il volume osserva le logiche contabili per la costruzione del bilancio (civilistico e consolidato), con la specifica intenzione di rendere semplice e comprensibile una materia complessa a chi, magari per la **prima volta**, si avvicina al mondo contabile e del bilancio **in modo indiretto** e trasversale: è il caso specifico degli **analisti gestionali** e dei **progettisti informatici**, sempre più coinvolti, affianco agli amministrativi in senso stretto, nella messa a punto di sistemi informativi e software dedicati, per il perseguimento degli **obiettivi contabili** dell'impresa.
Avendo questo obiettivo, nel volume vengono adottati **termini** non tecnici, ma **parlanti** che possano essere di aiuto nel percorso di conoscenza della materia.
Il libro, nello specifico, introduce il lettore verso:
– il **bilancio d'esercizio**
– il **bilancio consolidato**
– l'**analisi di bilancio**
– il **budget** e i **piani pluriennali**.
Un capitolo specifico e **innovativo** è dedicato agli obblighi contabili cosiddetti "**Unbundling**", che non ricadono solo sulle imprese che operano in via prioritaria nei settori dell'energia, del gas ed idrico, ma che interessano ormai per diversi motivi – primo fra tutti il **risparmio energetico** – una grande quantità di soggetti, che si sono dotati ad esempio di impianti fotovoltaici o di cogenerazione anche ai fini dell'autoconsumo.

Per informazioni o per l'acquisto
- ***Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa***
  Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- ***Agenzie Ipsoa di zona***
  (www.ipsoa.it/agenzie)
- ***www.shopwki.it***

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Wolters Kluwer

Y36HEBN



HO UNA SOLUZIONE PER TUTTO

Per essere ogni giorno al fianco dei tuoi clienti e rispondere alle domande più complesse, oggi hai bisogno di competenze multidisciplinari.
In One FISCALE trovi tutte le informazioni necessarie in un'unica soluzione: dall'inquadramento ai casi, dagli approfondimenti all'operatività fino agli aggiornamenti, con oltre 1500 argomenti relativi ai temi di tuo interesse.

La nuova soluzione digitale Wolters Kluwer fa grande la differenza.

Scopri di più su **one.it/fiscale**

One|FISCALE FA GRANDE LA DIFFERENZA

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Impatti dei recenti eventi politici e cambiamenti climatici nell'attività di revisione

di Francesco Ballarin (*)

La ripresa globale post-COVID-19 e l'emergere di nuovi fattori di destabilizzazione durante il 2022, come l'invasione russa dell'Ucraina, la pressione sui i prezzi e gli eventi dovuti ai cambiamenti climatici, si sono combinati per creare un periodo di instabilità economica in più economie nazionali e più in generale nell'economia globale. Il presente contributo si propone di analizzare i principali elementi che il revisore dovrà considerare in aggiunta alle attività ordinarie di revisione con particolare riguardo alla conoscenza dell'impresa e dell'ambiente in cui opera, l'individuazione e la valutazione dei rischi e delle relative risposte di revisione.

Premessa

La ripresa globale *post*-COVID-19 e l'emergere di nuovi fattori di destabilizzazione durante il 2022 si sono combinati per creare un periodo di instabilità economica in più economie nazionali e più in generale nell'economia globale. Gli impatti economici e sociali di questa instabilità stanno avendo un effetto diretto su molte entità e, pertanto, di tali aspetti l'attività di revisione dovrà tener conto nell'identificazione e valutazione dei rischi nell'ambito della pianificazione dell'attività di revisione per ciascun incarico. I recenti impatti includono:

- instabilità dei prezzi delle materie prime e delle borse;
- continua carenza di manodopera;
- eccesso di domanda ed insufficiente offerta di prodotti, con conseguente aumento dei livelli di inflazione che oggi appaiono significativamente più elevati (anche all'interno di economie precedentemente a bassa inflazione);
- aumento degli interventi governativi e normativi (come ad esempio: gli interventi legislativi di sostegno finanziario a consumatori ed enti, l'incremento dei tassi di interesse per contrastare le pressioni inflazionistiche);
- altri indicatori di instabilità come livelli più elevati di rivendicazioni sociali (compresi gli scioperi) e richieste di salari più elevati;
- costi energetici e di distribuzione notevolmente più elevati.

Inoltre, le conseguenze del cambiamento climatico sono diventate sempre più visibili (siccità, inondazioni, temperature più elevate) e stanno mettendo sotto pressione i prezzi e la stabilità economica dei Paesi. Tutto ciò ha inoltre portato ad un aumento dei timori di recessione, man mano che si sposta l'orizzonte nel 2023 e 2024 (inclusi i potenziali rischi sulla continuità aziendale per le entità che operano di alcuni settori). Nell'ambito dell'attività di revisione, il revisore dovrà necessariamente assicurarsi che processi di identificazione del rischio (c.d. *risk assessment*) e le relative valutazioni del rischio sugli incarichi prendano adeguatamente in considerazione i predetti fattori esterni (1). Nei paragrafi successivi si analizzeranno i principali elementi che il revisore dovrà considerare in aggiunta alle attività ordinarie di revisione con particolare riguardo alla conoscenza dell'impresa e dell'ambiente in

Note:

(*) Partner - BDO Italia S.p.A.

(1) In merito al processo di individuazione e valutazione dei rischi si rimanda al principio di revisione internazionale (ISA Italia) 315 - L'identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

cui opera, l'individuazione e valutazione dei rischi e le relative risposte di revisione.

Potenziali rischi per le società sottoposte a revisione

Al fine di valutare i potenziali rischi dell'entità, il revisore dovrà dapprima determinare se l'aumento dell'inflazione abbia avuto un effetto negativo sulla *performance* dell'entità. Esempi di potenziali effetti potrebbero includere:

- costi energetici e di distribuzione superiori al normale;
- costi salariali più elevati (a causa della carenza di manodopera, come le "grandi dimissioni", inflazione salariale, etc.).

Successivamente si dovrà capire se l'entità opera in un settore che è stato particolarmente colpito da eventi esterni. Esempi di potenziali effetti potrebbero includere:

- conseguenze inflazionistiche sulle entità che operano in determinati settori, ad esempio, quei settori ad alta intensità di manodopera o energia (come la produzione, il settore dei servizi, i mercati di consumo o l'ospitalità) che potrebbero fronteggiare un aumento dei costi, mentre altri settori potrebbero beneficiare del recente aumento dei prezzi come le società di servizi pubblici o produttori di petrolio e gas;
- limitazioni di mercato imposte dal governo per impedire l'aumento dei prezzi o maggiori imposte/restrizioni sui cambiamenti climatici;
- scarsità di risorse all'interno di un particolare settore (impatto sui processi di produzione, riflesso nel lavoro, carenze e/o continue interruzioni delle catene di approvvigionamento);

In aggiunta, il revisore dovrà indagare se:

- l'entità abbia subito fluttuazioni valutarie superiori al normale (che incidono sul valore delle vendite all'estero e del potere d'acquisto);
- l'entità dipenda da clienti o fornitori esteri e sia stata influenzata dall'instabilità valutaria, da una domanda ridotta o da prezzi di approvvigionamento più alti;
- l'entità abbia dovuto contrarre prestiti aggiuntivi o oneri finanziari più elevati a causa degli aumenti della banca centrale tassi di interesse e ciò abbia comportato una modifica dei *covenants* o i *covenants* siano stati violati a causa di cambiamenti imprevisti negli indicatori (ad esempio, tasso debitore, tasso di inflazione, valutazione della valuta, valutazione di determinate attività).

Gli eventi recenti potrebbero aver portato ad una modifica del rapporto di indebitamento dell'entità (compreso il confronto con l'industria/settore medie) che potrebbero indicare ulteriori problemi di gestione del debito e/o continuità aziendale.

Si dovrà dunque indagare se vi siano accordi contrattuali per i quali le prestazioni o i termini potrebbero essere influenzati da fattori esterni o da instabilità (incapacità di rispettare i termini dei contratti, prezzi contrattuali fissi con conseguenti rendimenti inferiori, ecc.).

La recente instabilità economica potrebbe avere un impatto negativo sui flussi di cassa e sulle proiezioni finanziarie dell'entità. In particolare, i cambiamenti nelle previsioni dei flussi di cassa potrebbero riflettere flussi di cassa ridotti e/o costi maggiori. Il revisore dovrà valutare se vi siano attività a rischio significativo di errori significativi dovuti ad una riduzione di valore e se l'entità abbia considerato l'impatto degli effetti esterni sulle valutazioni (ovvero, variazioni dei tassi di sconto, tassi di crescita, rendimenti del reddito, ecc.) o altri indicatori chiave di prestazione (c.d. KPIs) che possano essere utilizzati come base per calcoli o decisioni all'interno dell'entità. In caso vi sia un impatto diretto sui tassi di sconto, quando il tasso di sconto viene adeguato in base all'inflazione (aumento dei tassi interbancari da parte delle banche centrali), il revisore dovrà valutare l'esistenza di rischi aggiuntivi e considerare se l'entità abbia dovuto modificare o riconsiderare i propri flussi di cassa (spese in conto capitale, ristrutturazione del debito, etc.). I recenti fatti esterni potrebbero portare a contratti onerosi o a maggiori problemi di continuità aziendale in quanto potrebbe esserci un'incertezza materiale relativa a eventi o condizioni che, individualmente o collettivamente, potrebbero essere significativi e far sorgere dubbi sulla capacità dell'entità di continuare come un'entità in funzionamento.

Inoltre, i recenti cambiamenti nei fattori esterni si potrebbero tradurre in maggiori opportunità di perpetrare delle frodi. Pertanto, il revisore dovrà riconsiderare la propria valutazione del rischio di frode ed il potenziale pregiudizio da parte della direzione e se questi cambiamenti possano influenzare la considerazione iniziale dei fattori di rischio inerente per particolari rischi.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Quanto all'invasione russa dell'Ucraina, il revisore dovrà chiedersi se vi siano ulteriori sanzioni o altre restrizioni che si applichino all'entità, ai clienti chiave dell'entità o ai fornitori basati sui territori sottoposti a restrizioni governative o di altro tipo.

In questo contesto è molto probabile che gli utilizzatori dei bilanci saranno interessati a capire come le entità abbiano intenzione di affrontare le sfide più ampie poste dai recenti eventi esterni.

Infine, si evidenzia come gli eventi esterni possano aver indotto la direzione a riconsiderare il modello di *business* dell'entità (strategie di investimento, piani per l'espansione, entrata o uscita da determinati mercati, piani di emergenza per potenziali razionamenti energetici, ecc.) e ciò potrebbe dar luogo a rischi aggiuntivi da considerare nel *risk assessment* del revisore.

Aspetti contabili ed informativa di bilancio

In questo contesto è molto probabile che gli utilizzatori dei bilanci saranno interessati a capire come le entità abbiano intenzione di affrontare le sfide più ampie poste dai recenti eventi esterni con particolare riguardo ai cambiamenti nel modello di *business* sottostante, nelle operatività o nella redditività futura dell'entità.

Le tematiche di tale specifico interesse possono includere:

- le conseguenze dei fattori economici (compresi i cambiamenti nelle stime e nelle proiezioni) che sono stati inclusi nel bilancio;
- che sia stata garantita un'adeguata divulgazione dei rischi e delle incertezze causati da questi cambiamenti economici e climatici fattori o eventi;
- l'informativa relativa alle misurazioni del valore attuale (associate ai principi IFRS 13, IFRS 16, IAS 19, IAS 36 e IAS 37) e delle misurazioni influenzate dalle variazioni del tasso di sconto dell'entità;
- la maggiore incertezza nelle stime: mentre i flussi di cassa ed i tassi di sconto hanno sempre avuto un elemento di rischio e incertezza, questi sono ora combinati con le ripercussioni dovute ai livelli più elevati di inflazione ed al calo della prospettiva economica. Ciò può comportare la necessità di ulteriori informazioni per le fonti di incertezza della stima, per i cambiamenti nelle stime contabili e nei principi contabili significativi;
- alcune giurisdizioni potrebbero diventare *iper*-inflazionate nel 2022 (esempi recenti includono Etiopia e Turchia) con altri Paesi in *watch-list* (tra cui Angola, Haiti e Liberia). Per gli IAS *adopter*s ricordiamo che per le entità con sede in Paesi *iper*-inflazionati si applica il principio contabile IAS 29 - Rendicontazione contabile in economie *iper*-inflazionate.

Inoltre, alcune giurisdizioni potrebbero anche aver emanato o essere in procinto di passare a segnalazioni aggiuntive in relazione alla *disclosure* in merito a *Environmental, Social or Governance* (ESG) o in relazione a specifiche tematiche relative ai cambiamenti climatici.

Effetti dei potenziali nuovi rischi nelle aree di bilancio

Alcune aree di bilancio potrebbero essere influenzate dai recenti eventi e circostanze macroeconomiche. In particolare, si evidenziano le aree di seguito riportate.

Deterioramento delle attività

Potrebbero esserci conseguenze sugli importi recuperabili, vale a dire, il *fair value* al netto dei costi di dismissione e valore d'uso (*Value in Use* - VIU) quando vengono utilizzati modelli che si basano sulla stima dei futuri flussi di cassa in entrata e in uscita ai quali si applicano adeguati tassi di sconto. Ciò potrebbe comportare minori importi recuperabili e svalutazioni, nonché pressioni a chiudere alcune divisioni/cessare le operazioni in cui i predetti fattori esterni (declino della valuta, pressione inflazionistica) potrebbero renderli ora economicamente non sostenibili.

Rimanenze

Potrebbe esserci un aumento del rischio che il valore netto di realizzo (*Net realizable Value* - NRV) sia inferiore al costo per alcuni articoli di magazzino. Ciò potrebbe essere dovuto a:

- riduzione della capacità delle entità di vendere i propri prodotti (minore domanda a causa della recessione, prezzi più alti o più alti costi di finanziamento, riduzione della domanda di spesa non discrezionale per beni di lusso); o

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

• aumento dei costi di vendita dell'entità (distribuzione, trasporto) dovuto all'aumento dei prezzi del carburante.

Crediti
Ritardato o ridotto recupero dei saldi dei crediti verso clienti, con una maggior investimento dell'entità in termini di tempo e risorse negli sforzi e negli accantonamenti per la riscossione delle esposizioni insolute.

Debiti/Finanziamenti
Le entità potrebbero aver attinto a linee di debito non utilizzate, aver rinegoziato il debito o potrebbero avere difficoltà a soddisfare i rimborsi previsti dal piano di ammortamento dei debiti finanziari.

Leasing
Per gli IFRS *adopter*s potrebbe essere necessario riconsiderare la valutazione delle attività in *leasing* (*Right of Use of Assets* - ROU) e delle passività del *leasing*, soprattutto laddove potrebbero esserci pagamenti di *leasing* variabili dipendenti dall'inflazione o da altri indici dei prezzi. Inoltre, il calcolo di nuove attività/passività in *leasing* potrebbe essere influenzato da una variazione del tasso di finanziamento marginale.

Accantonamenti e passività potenziali
Le stime del *management* potrebbero essersi basate su dati precedenti (tassi di interesse, costo del debito per l'entità, inflazione attesa, stabilità valutaria) che ora potrebbe essere necessario riconsiderare. Potrebbero essere necessarie ulteriori accantonamenti per riflettere ulteriormente l'incertezza economica in atto oltre al riconoscimento di contratti onerosi (es. contratti a lungo termine che prevedono ricavi a corrispettivo fisso).

Benefici per i dipendenti/costi degli stipendi
L'aumento dell'inflazione salariale (a causa dell'inflazione dei prezzi al dettaglio) e la riduzione dei livelli di manodopera disponibile (*post*-COVID-19) possono portare a una maggiore pressione sui costi dei benefici o dei salari dei dipendenti. Questo potrebbe anche influenzare le ipotesi attuariali utilizzate nei programmi per benefici ai dipendenti delle entità IFRS *adopter*s.

Impatti sugli incarichi di revisione

Gli incarichi di revisione in essere potrebbero quindi essere impattati dai recenti eventi e cambiamenti climatici al punto da richiedere al revisore di rivedere le proprie considerazioni per capire se sia necessario:
• modificare l'analisi preliminare per riflettere i cambiamenti nelle circostanze che potrebbero aver influito sull'entità;
• riconsiderare i parametri di riferimento e le percentuali che abbiamo usato in precedenza per determinare la materialità e la materialità operativa (c.d. *performance materiality*);
• rivedere la valutazione dei processi per le stime e le proiezioni dell'impresa (in particolare quando sono influenzate da modifiche di valute, prezzi, costi, indici o altre misure), determinando se le relative ipotesi siano state opportunamente aggiornate per includere le conseguenze di tali fattori esterni sull'entità e sulle sue operazioni;
• discutere dell'instabilità economica in atto, della continua pressione sui prezzi/costi e dei potenziali cambiamenti climatici come ed includere tali informazioni all'interno delle carte di lavoro;
• considerare la ripercussione di questi fattori esterni sulla capacità del revisore di ottenere gli adeguati elementi probativi previsti dai principi di revisione (2). In particolare, potrebbe essere necessario:
• raccogliere maggiori *input* dai valutatori interni/esterni e dagli altri esperti;
• aumentare il tempo necessario per discutere, rivedere e contestare stime, calcoli e disposizioni.

Relazioni di revisione e comunicazioni con gli organi di governance

Le relazioni del revisore e le comunicazioni con gli organi di *governance* potrebbero essere influenzate dagli eventi e dalle condizioni descritte nei paragrafi precedenti. In particolare, il revisore dovrà considerare se:
• siano state fatte tutte le comunicazioni appropriate ai responsabili della *governance*;

Nota:
(2) In merito agli elementi probativi nell'ambito dell'attività di revisione si faccia riferimento al principio di revisione internazionale (ISA Italia) 500 - Elementi probativi e principio di revisione internazionale (ISA Italia) 501 - Elementi probativi - considerazioni specifiche su determinate voci.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

- siano stati considerati i rischi esterni identificati e la relativa risposta pianificata a questi rischi esterni come potenziali aspetti chiave della revisione/questioni critiche della revisione da includere nella relazione di revisione e nel piano di revisione;
- i fattori esterni abbiano influenzato la capacità del revisore di ottenere elementi probativi sufficienti ed appropriati e, di conseguenza, se sia necessaria una restrizione dello *scope of work*;
- se, anche in relazione al punto precedente, sia necessario apportare modifiche alla relazione di revisione considerando tutte le informazioni ottenute fino alla data della relazione del revisore.

Conclusioni

Come si è avuto modo di spiegare nei paragrafi precedenti, l'attività di revisione dei bilanci 2022 dovrà necessariamente considerare il potenziale impatto di eventi politici, economici e dei cambiamenti climatici al fine di supportare l'identificazione, la valutazione e le relative risposte ai predetti potenziali rischi. Tali considerazioni andranno quindi incluse nella pianificazione ed esecuzione delle attività di revisione oltre che nelle comunicazioni con la direzione e gli organi di *governance*, attraverso un processo di monitoraggio continuo dell'impatto dei recenti fattori destabilizzanti nell'arco di tutto l'incarico di revisione. L'intervento dell'*Authority* Europea degli strumenti finanziari e dei mercati (Esma) non è tardato ad arrivare rispetto a queste tematiche che sono state evidenziate nel suo consueto annuale *Public statement* sulle priorità comuni europee di vigilanza, pubblicato lo scorso 28 ottobre. Tali priorità, nel 2022, comprendono: l'impatto dell'invasione russa dell'Ucraina, il contesto macroeconomico e le problematiche del clima nell'ambito delle informazioni finanziarie e non finanziarie. Nello *Statement*, inoltre, si sottolinea l'importanza dell'informativa da riportare nelle dichiarazioni non finanziarie ai sensi dell'art. 8 del regolamento sulla tassonomia. Le priorità indicate saranno considerate dalla Consob nell'ambito del monitoraggio e della valutazione delle relazioni finanziarie annuali delle società quotate e delle dichiarazioni non finanziarie relative all'esercizio 2022.

Amministrazione & Finanza.
Oggi anche da PC, Tablet e Smartphone.
Registrati subito su www.edicolaprofessionale.com

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

CODICE TRIBUTARIO 2022

Tutte le norme su:

- **TUIR**
- **IVA, IRAP, IMU, TARI e altri tributi locali**
- **Registro, Ipotecarie e catastali, Bollo, Successioni e imposte indirette**
- **accertamento e riscossione**
- **contenzioso tributario**
- **Codice civile su bilancio e società**

ACQUISTALO SUBITO

on line su shop.wki.it

info.commerciali@wki.it

Rivolgiti al tuo consulente editoriale

Nelle migliori librerie

Y70OIBN

Wolters Kluwer

When you have to be right

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Certificare la parità di genere stimola l'empowerment femminile e porta benefici fiscali alle aziende

di Andrea Casadei (*)

Il seguente articolo si propone di fornire informazioni circa il nuovo strumento della certificazione per la parità di genere, strumento che fa parte di una delle misure che il Governo ha inserito nel PNRR - Missione 5 - "Inclusione e coesione".

Introduzione

Il nuovo strumento della certificazione per la parità di genere, *ex* Decreto 29 aprile 2022 (G.U. n. 152 del 1° luglio 2022) fa parte di una serie di misure che il Governo ha inserito nel PNRR - Missione 5 - "Inclusione e Coesione", tra le politiche per il lavoro. Esso nasce con la finalità di attestare l'efficacia delle politiche adottate dal datore di lavoro per ridurre il divario di genere in relazione alle opportunità di carriera, ai livelli retributivi a parità di mansione, alle politiche per la gestione delle differenze di genere e alla tutela della maternità. Le imprese in possesso della certificazione per la parità di genere possono, di conseguenza, ottenere una serie di benefici concreti: uno sgravio contributivo fino a 50.000 euro annui, un migliore accesso al credito bancario e un miglior posizionamento in graduatoria nei bandi pubblici. Prima di parlare di questo strumento, è importante riferirsi al contesto sociale e culturale attuale.

La promozione dell'uguaglianza di genere, insieme all'avanzamento economico e sociale, è considerata fondamentale per raggiungere lo sviluppo sostenibile sia a livello nazionale che internazionale: rimuovendo le barriere che impediscono alle donne di accedere - nello stesso modo in cui vi accedono gli uomini - alle risorse di capitale finanziario, alle opportunità economiche e ai diritti umani, si consentirebbe alle economie di porre basi per uno sviluppo duraturo e di migliorare la crescita finanziaria.

A livello globale risulta che le donne abbiano meno opportunità di partecipazione economica rispetto agli uomini, un minore accesso all'istruzione di base e superiore, maggiori rischi per la salute e la sicurezza e una minore rappresentanza politica. Di conseguenza diventa fondamentale garantire i diritti delle donne per dare loro l'opportunità di ottenere l'uguaglianza di genere.

Definizione di parità di genere

Sempre più spesso si sente parlare di parità di genere, ma cosa si intende davvero con questo termine? È definita come "la parità di trattamento tra donne e uomini in tutte le sfere sociali". Si tratta di uno dei diritti fondamentali sancito dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite, nonché obiettivo fondamentale dell'Unione Europea. Ci sono vari indicatori che danno un riscontro circa il rispetto delle pari opportunità tra uomo e donna. Questi indicatori sono:

- il lavoro;
- il salario;
- l'istruzione;
- il benessere;
- le posizioni di potere;
- la violenza contro le donne.

Nota:
(*) Direttore di Bilanciarsi, Società di formazione e consulenza per la legalità e la sostenibilità delle organizzazioni

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Un quadro della situazione italiana, circa la tematica della parità di genere, emerge dal *report* annuale *Global Gender Gap Index*, pubblicato dal *World Economic Forum* (WEF 2021), con cui si misura in 146 Paesi il divario di genere in termini di partecipazione economica e politica, salute e livello di istruzione. Il *Global Gender Gap Index* è un indice compreso tra 0 e 1, dove 0 indica la totale mancanza di parità di genere, mentre 1 indica la totale parità di genere. Dal rapporto emerge che il Paese con il più alto indice, lo 0,908, è l'Islanda.

L'Italia si posiziona al 63esimo posto con un indice dello 0,720. Dal confronto con alcuni *benchmark* europei, è evidente il ritardo dell'Italia nella riduzione del *gap* di genere. Infatti, Spagna e Francia risultano rispettivamente 17esima e 15esima, mentre la Germania occupa addirittura la decima posizione a livello mondiale. Per l'Italia ci sono ancora diversi punti da scalare in questa classifica, in particolare le disuguaglianze di genere sono più pronunciate nei domini del potere (48.8 punti), del tempo (59.3 punti) e della conoscenza (61.9 punti). L'Italia infine ha il punteggio più basso di tutta l'UE nel dominio del lavoro (63.3 punti).

Le imprese in possesso della certificazione per la parità di genere ottengono una serie di benefici concreti: uno sgravio contributivo fino a 50.000 euro annui, un migliore accesso al credito bancario e un miglior posizionamento in graduatoria nei bandi pubblici.

La parità di genere e il goal n. 5 degli obiettivi di sviluppo sostenibile

La parità di genere non è solo un diritto umano fondamentale, ma la condizione necessaria per un mondo prospero, sostenibile e in pace. È così importante il raggiungimento di questa condizione che, anche l'Agenda 2030 l'ha inserita tra i suoi obiettivi di sviluppo sostenibile.

L'Agenda 2030 è un progetto, come noto, approvato dalle Nazioni Unite il 25 settembre 2015 che consiste in un vero e proprio piano d'azione globale per lo sviluppo sostenibile. Essa conta 17 obiettivi, definiti come SDGs (*Sustainable Development Goals*), articolati in 169 *Target*. In particolare, è l'obiettivo n. 5 *gender equality* quello dedicato alla parità di genere. Esso ha la finalità di raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment di tutte le donne e le ragazze, quindi una maggiore forza, autostima e consapevolezza.

Per raggiungere questo obiettivo si devono soddisfare, al contempo, diversi traguardi:

- porre fine, ovunque, a qualsiasi tipo di discriminazione nei confronti di donne e ragazze;
- sconfiggere ogni forma di violenza nei confronti di donne e bambine, consumata nella sfera pubblica o privata;
- eliminare qualsiasi pratica abusiva come il matrimonio combinato o le mutilazioni genitali femminili;
- riconoscere e valorizzare la cura e il lavoro domestico non retribuito;
- garantire partecipazione femminile e pari opportunità di *leadership* ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica;
- garantire accesso universale alla salute sessuale e riproduttiva e ai diritti in ambito riproduttivo;
- garantire alle donne uguali diritti di accesso alle risorse economiche;
- promuovere l'emancipazione femminile anche grazie all'utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Un passo che la legislazione italiana ha adottato sulla scia del *goal* 5 è l'introduzione della certificazione per la parità di genere, la quale attesta come l'azienda che la possieda abbia implementato un sistema di gestione volto a garantire la parità di genere.

La certificazione per la parità di genere in Italia: caratteristiche distintive

La Legge 5 novembre 2021, n. 162, ha apportato importanti modifiche al Codice delle pari opportunità (D.Lgs. n. 198/2006) tra uomo e donna in ambito lavorativo, istituendo la certificazione della parità di genere. Inserita nella missione 5 del PNRR "Inclusione e Coesione", la certificazione della parità di genere è un sistema di gestione che prevede un ciclo triennale, volta ad attestare le politiche e le misure concrete adottate dalle aziende per ridurre il divario di genere in relazione:

- all'opportunità di crescita in azienda;
- alla parità salariale a parità di mansioni;
- alle politiche di gestione delle differenze di genere;
- alla tutela della maternità.

Il 16 marzo 2022, l'ente nazionale di normazione ha pubblicato la UNI/PdR 125: 2022, la quale definisce le linee guida sul sistema di gestione

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

per la parità di genere. La UNI/PdR nasce come evoluzione della ISO 30415. La prima, infatti, riprende i contenuti presenti nella ISO 30415 che delinea un sistema di gestione per la *Diversity* & *Inclusion*, ma li approfondisce focalizzandosi verticalmente sul tema della parità di genere. Il 1° luglio 2022 la PdR è stata recepita attraverso la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Decreto 29 aprile 2022 della Ministra Bonetti - emanato ai sensi dell'art 1, comma 147 della Legge 30 novembre 2021, n. 234 (Legge di bilancio 2022). A tal proposito, la UNI/PdR 125 individua sei aree di valutazione che determinano il grado di inclusività dell'organizzazione. Le sei aree riguardano:

- cultura e strategia;
- *governance*;
- processi HR;
- opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda;
- equità remunerativa per genere;
- tutela della genitorialità;
- conciliazione vita-lavoro. Per ciascuna area di valutazione la Prassi UNI identifica specifici KPI (indicatori) con i quali misurare il grado di maturità dell'organizzazione, attraverso un monitoraggio annuale e una verifica ogni due anni, per dare evidenza del miglioramento ottenuto, grazie alla varietà degli interventi messi in atto o delle correzioni. Per fare ciò, è fondamentale costruire un sistema di gestione volto a valutare le politiche di parità di genere adottate dall'azienda. Solo al termine dell'analisi interviene un certificatore accreditato da ISO o Accredia che verifica, a sua volta, che i dati siano corretti. Dopo aver svolto questa analisi, l'ente certificatore potrà rilasciare la certificazione. La certificazione per la parità di genere può essere ottenuta da qualsiasi impresa, indipendentemente dalle dimensioni e dal settore di appartenenza. L'unico fattore di differenziazione tra piccole e grandi imprese è l'obbligo a cui queste ultime devono adempiere. Si tratta dell'obbligo, per le imprese con più di 50 dipendenti, di redigere con cadenza biennale un rapporto sulla situazione dei lavoratori subordinati occupati nell'azienda. Le aziende sotto i 50 dipendenti potranno redigere il rapporto su base volontaria. Il rapporto è redatto per via telematica, mediante la compilazione di un apposito modello predisposto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e condiviso sul proprio sito istituzionale per poi essere trasmesso alle rappresentanze sindacali.

I benefici per le imprese in possesso della certificazione

Le imprese pubbliche e private in possesso della certificazione per la parità di genere, possono beneficiare di diversi vantaggi quali: uno sgravio contributivo fino a 50 mila euro annui, un punteggio premiale per la concessione di aiuti di Stato e/o finanziamenti pubblici. Inoltre, nei bandi per l'acquisizione di servizi e forniture, il possesso di una certificazione per la parità di genere con il punteggio più alto determina un migliore posizionamento in graduatoria. Il possesso della certificazione comporta una serie di vantaggi non solo economici, ma anche sociali e reputazionali per le imprese che la possiedono. L'istituto della certificazione per la parità di genere, introdotta il 1° gennaio 2022, ha lo scopo di assicurare una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro e ridurre il *gender pay gap*. È importante sottolineare come il possesso della certificazione per la parità di genere comporti un vantaggio di tipo reputazionale per le imprese e una maggiore attrattività nei confronti del personale in fase di selezione. Inoltre, il vantaggio reputazionale si esplica anche nei confronti dei potenziali clienti dell'impresa certificata, poiché il possesso della certificazione rappresenterebbe uno strumento che accerta l'adozione e il rispetto delle *policy* volte a ridurre il divario di genere. Come noto, quest'ultimo è un argomento di centrale interesse negli ultimi tempi e l'impegno che un'impresa investe per ridurre tale divario di genere costituisce un forte elemento di differenziazione.

Conclusioni

In base ai dati registrati dalla Banca Mondiale, l'economia globale trae dalla bassa partecipazione femminile al mercato del lavoro uno svantaggio pari a circa 160 miliardi di dollari. Complici le conseguenze economiche della crisi pandemica, il raggiungimento della parità di genere non è ancora avvenuto completamente. In accordo con il *Global Gender Gap Report* del *World Economic Forum*, infatti, il divario di genere è aumentato su scala globale e si stima che ci vorranno in media 135,6 anni per superarlo del tutto. Paesi e organizzazioni internazionali si stanno adoperando per dare

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

una svolta a questa situazione, mediante l'adozione di specifiche misure politiche e strategiche. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile dell'ONU pone il raggiungimento della *gender equality* come quinto obiettivo dei 17 *Sustainable Development Goals*. In Europa, invece, la Commissione ha elaborato una *gender equality strategy* con l'obiettivo di raggiungere, entro il 2025, la piena parità di genere nei diversi settori economici e di eliminare il divario retributivo tra donne e uomini. La strategia per la parità di genere ha ispirato anche l'Italia, che ha adottato una misura concreta per combattere le disparità di genere: si tratta, appunto, della certificazione per la parità di genere. Obiettivo ultimo della certificazione è il miglioramento delle condizioni di lavoro delle donne anche in termini qualitativi, di remunerazione e di ruolo e la promozione della trasparenza sui processi lavorativi nelle imprese. La strada verso la parità di genere è ancora lunga ma, sicuramente, il percorso intrapreso attraverso lo strumento della certificazione, costituisce un buon inizio.

LIBRI

ESG: BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ E INTEGRATED REPORTING

di P. Tettamanzi, V. Minutiello

Wolters Kluwer, 2022, pagg. 256 , € 35,00

Il libro analizza il **concetto di sostenibilità** e le principali iniziative intraprese a **livello europeo** per la definizione di un **modello economico "sostenibile"**. Viene definito all'interno del testo il concetto di **Responsabilità Sociale d'Impresa** e vengono analizzati gli strumenti per la **misurazione delle performance sociali ed ambientali delle imprese**.

Il libro effettua una disamina della **normativa vigente a livello europeo e nazionale** in tema di **disclosure non finanziaria**, fondamentale per ridurre il rischio da parte delle imprese di adozione di pratiche di marketing fuorvianti per gli investitori ed i consumatori, volte a porre in risalto una sostenibilità fittizia. Particolare attenzione è rivolta: ai **due principali strumenti di rendicontazione**: il **Sustainability Reporting e l'Integrated Reporting**, ponendo l'accento sui frameworks di riferimento, gli obiettivi e le principali criticità alla **certificazione delle performance sostenibili** e sui possibili sviluppi in termini di assurance dei non-financial reporting tools.

Per informazioni o per l'acquisto
- ***Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa***
  Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- ***Agenzie Ipsoa di zona***
  (www.ipsoa.it/agenzie)
- **www.shopwki.it**

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Migliorare i processi aziendali: una proposta di metodologia

di Stefano Palestini

Le attività di miglioramento dei processi aziendali sono spesso affidate a soluzioni basate sull'intuito e focalizzate verso le problematiche più evidenti ed immediate. Invece dovrebbe essere seguito un approccio sistematico seguendo un "ciclo di vita" del progetto di miglioramento continuo, il quale proceda sin dall'individuazione dei processi e sottoprocessi da migliorare fino al monitoraggio delle azioni di miglioramento implementate tramite una serie di fasi ed attività standardizzate.

Premessa

La necessità di analizzare un processo al fine di migliorarne le prestazioni può provenire da varie fonti: reclami delle funzioni a valle di un processo, sollecitazioni dei clienti, basse *performance* dei KPI di processo, non conformità degli *output* di un processo apparentemente senza una causa comune, non rispetto delle scadenze e dei *budget*. Un approccio basato su tali sintomi consente soltanto di agire per risolvere i problemi senza consentire di cogliere le opportunità di un miglioramento connesso alle variabili strategiche.
Un esempio può aiutare a comprendere il concetto: un'azienda può avere un efficacissimo processo di raccolta manuale degli ordini clienti e successiva conferma, tuttavia la digitalizzazione di tali attività tramite un *work flow* informatico tra cliente e fornitore può condurre ad un nuovo paradigma di efficacia ed efficienza non ipotizzabili nell'attuale contesto.
Tornando alla gestione operativa di un progetto di miglioramento dei processi, è possibile individuare un *framework* operativo composto da dieci *step*:
- costruire un inventario dei processi e *macro*-fasi;
- definire perimetri, limiti ed obiettivi dei processi;
- disegnare le mappe dei processi;
- stimare tempi e costi;
- verificare la mappa dei processi;
- applicare le tecniche di miglioramento dei processi;
- disegnare i controlli interni, strumenti e KPI;
- verifica ed eventuale messa a punto dei nuovi processi;
- implementare i cambiamenti (*change management*);
- applicare un approccio di miglioramento continuo.

Costruire un inventario dei processi e delle macro-fasi (di processo)

La costruzione di un inventario dei processi svolti all'interno di una unità organizzativa (ufficio o funzione) serve a procedere con ordine nel progetto costruendo un ordine di priorità per i processi da analizzare, evitando di rischiare di rincorrere l'esigenza o il problema emerso nell'immediato.
Si procede in tre fasi:
1) inventario dei processi e dei *process owners*;
2) definizione di un sistema di criteri per prioritizzare i processi su cui intervenire;
3) implementazione di un sistema di priorità definendo l'ordine dei processi su cui agire.
L'inventario dei processi è relativamente semplice da realizzare mediante interviste anche tramite il supporto di organigrammi sufficientemente dettagliati. È utile realizzare la lista associando una codifica a ciascun processo individuato ed aggiungendo il *process owner*.
La seconda fase prevede di ordinare i processi in ordine di intervento tramite dei criteri diretti a valutare la priorità:
- impatto;
- implementazione;
- stato attuale;
- valore.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

L'impatto del processo può essere misurato tramite (i) il numero delle persone coinvolte nell'esecuzione del processo (più il numero è alto maggiore è l'impatto) e (ii) livello dei clienti interni inteso come il livello gerarchico dei soggetti che usufruiscono dell'*output* del progetto, ad esempio: *senior management*, *mid-management*, *professional* generici. In questo caso maggiore è il livello gerarchico più alto è l'impatto.
L'implementazione riguarda alcune caratteristiche di *project management* e verte su tre criteri, *time to market*, *budget*, periodicità del processo. Per *time to market* comunemente si intente il tempo che intercorre tra l'ideazione del prodotto/servizio e la sua disponibilità sul mercato invece nel *process management* misura il tempo necessario per completare le dieci fasi del ciclo di vita del *process improvement*. Bassi *time to market* incrementano lo *scoring* del progetto (1). Il *budget* misura l'investimento necessario per il processo di miglioramento, anche in questo caso più è basso maggiore sarà la priorità assegnata. La periodicità del processo influenza la priorità di intervento, infatti processi continuativi come gli acquisti piuttosto che la contabilità vedranno assegnato uno *scoring* maggiore rispetto a quelli periodici, come la redazione del *budget* annuale, in quanto i benefici risulteranno immediatamente visibili (2).
Lo stato attuale è definito dal livello di soddisfazione dei clienti interni del processo (più è bassa e maggiore sarà la priorità di intervento), dall'efficienza del processo analizzata dalla prospettiva del *process owner* (ad esempio maggiori sono le fasi manuali del processo più alta la priorità) ed infine dalla formale esistenza del processo cioè se il processo è formalizzato e documento in una procedura (se il processo non è formalizzato avrà un maggior priorità).
Il valore generato dal miglioramento dei processi, cioè i benefici attesi, può essere misurato in termini quantitativi e/o qualitativi. Le misure quantitative includono la percentuale di riduzione dei costi, la riduzione delle percentuali di errore, aumento del fatturato etc. ...
Gli indicatori qualitativi indicano gli aspetti di oggettivo miglioramento non immediatamente misurabili. Normalmente costituiscono un corollario a supporto degli indicatori quantitativi. I benefici qualitativi sono spesso utilizzato quando il processo di miglioramento risulta necessario (abilitante) per progetti di *business* più ampi e dai benefici misurabili nel complesso.
La Tavola 1 propone uno strumento di lavoro per assegnare la priorità ai vari criteri e definire l'ordine di priorità dei processi su cui intervenire.

Definire perimetro ed obiettivi dei processi

Una volta chiarito quale sarà l'ordine di intervento sui processi aziendali, occorre definire l'ambito di intervento, che può essere sintetizzato nei seguenti elementi:
- nome del processo;

Note:
(1) Il pensiero sottointeso è che, a parità di ogni altra condizione, inizio dai progetti che possono portare prima dei risultati.
(2) Tornando all'esempio del *budget* annuale se l'implementazione avviene nel terzo/quarto trimestre dell'anno debbo attendere 12 mesi per riscontrare i benefici attesi.

Tavola 1 - Inventario procedure e assegnazione delle priorità di intervento

Categoria	Processo	Impatto		Implementazione			Stato attuale del processo			Valore	Priorità
Criterio		Nr. Personale coinvolto nel processo	Livello gerarchico cliente interno	Time to market	Budget	Periodicità del processo	Soddisfazione cliente interno	Efficienza	Formale esistenza del processo		
Scala		*3=elevato 2=medio 1=basso*	*3= senior manag. 2= mid manag. 1= altro*	*3=breve 2=medio 1=lungo*	*3=contenuto 2=medio 1=esteso*	*3=in partenza/ continuativo 2=intermedio 1= inizio lontano*	*3=bassa 2=media 1=alta*	*3=bassa 2=media 1=alta*	*2= No 0= Si*	*3=alto 2=medio 3=basso*	
	Emissione ordini di acquisto										
	Approvazione budget										
	Selezione personale ed assunzioni										

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

• responsabile del processo;
• descrizione e/o scopo del processo - in questo caso occorre evidenziare le aree, attività e responsabilità non coperte da tale processo, inoltre si consiglia di utilizzare esempi per meglio spiegare termini tecnici, gergo aziendale, concetto non usuali in modo da ridurre eventuali incertezze nella comprensione;
• delimitazione del processo, che avviene stabilendo i punti iniziali e finali del processo;
• responsabilità del processo - è costituita da una lista dei principali *outputs* che il processo deve raggiungere e dei relativi responsabili;
• identificazione dei clienti (interni) e dei loro bisogni (in termini di *output*);
• lista degli ulteriori *stakeholder* rispetto ai clienti interni del processo.
• indicatori (*ex ante*) e strumenti di misurazione del grado di successo raggiunto tramite il progetto di *process improvement*.
Le informazioni descritte debbono essere sintetizzate in un documento condiviso con gli *stakeholder* come proposto in Tavola 2.

Disegnare le mappe dei processi

La mappatura dei processi è la rappresentazione visiva di un flusso di lavoro che consente di comprendere più chiaramente un processo e i suoi componenti, fornendo un supporto per l'analisi ed il miglioramento dei processi.
I diagrammi che visualizzano i processi sono in genere una componente della gestione dei processi (BPM) di un'azienda.
La mappatura dei processi delinea i singoli passaggi all'interno di un processo, identificando i *process owners* e dettagliando le tempistiche di esecuzione, risorse attivate, controlli eseguiti ed *output*. Le mappe sono particolarmente utili per condividere i processi tra le parti interessate e rivelare le aree di miglioramento. Le mappe di processo possono essere strutturate su più *layers*, iniziando a livello di macro per poi effettuare dei *drill down* ove necessario mostrando maggiori livelli di dettaglio.
Esistono diverse tipologie di mappature:
• diagrammi di flusso di base: sono mappe visive, che forniscono le informazioni fondamentali di un processo, come *input* e *output*;
• diagrammi di flusso interfunzionali: visualizzano le relazioni tra diverse unità organizzative, quali uffici, funzioni (più raramente *team* di lavoro). Queste mappe utilizzano spesso

Tavola 2 - Documento di definizione di perimetro ed obiettivi del processo

PERIMETRO ED OBIETTIVI DEL PROCESSO

I Nome del processo:.....	VI Cliente interno:..... Bisogni del cliente:
II Responsabile del processo:	
III Descrizione del processo e/o scopo:	VII Stake holders e ineterssi ....
IV Perimetro del processo: Inizio:..... Termine:	VIII Indicatori e misure del successo del progetto 1. 2. 3.
V Responsabilità del processo -..... -..... -..... -..... -.....	

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

diagrammi *swimlane* (3) per illustrare come un processo scorre attraverso l'azienda, rendendo più facile individuare colli di bottiglia o ridondanze;
• mappe di processo di dettaglio mostrano una versione *drill down* di un processo, contenente dettagli su sottoprocessi e singole attività;
• mappe di processo di alto livello, note anche come mappe della catena del valore o *top-down*, mostrano una vista macro di un processo, inclusi elementi chiave del processo come fornitore, *input*, processo, *output* o cliente (mappe tipo SIPOC);
• mappe di processo sottoposte a *rendering* rappresentano lo stato corrente del processo (*AS IS*) e/o lo stato futuro (*TO BE*) per mostrare le aree di potenziale miglioramento. Talvolta si include anche una versione più evoluta dello sviluppo dei processi tendenzialmente da raggiungere ma non nell'ambito del presente progetto (*NICE TO HAVE*);
• *Value Stream Map* (VSM) è una tecnica *lean six sigma*, che documenta i passaggi necessari per sviluppare un prodotto o un servizio per un utente finale, una delle sue caratteristiche è la quantificazione dei tempi ciclo, tempi di processo, tempi di attesa e risorse impiegate in termine di ore/minuti uomo;
• diagrammi IDEF0, ove IDEFO è l'acronimo di *Integration Definition for Process Modelling*. È un tipo di diagramma di flusso usato per modellare le aziende e i relativi processi in modo che possano essere comprese e migliorate.
In questa fase è raccomandabile cogliere e documentare la sostanza dei processi senza investire eccessivo tempo nella formalizzazione delle varie tecniche di rappresentazione, risulta anche utile accompagnare i diagrammi con della documentazione scritta (*narrative*) che le descrive in modo discorsivo riportando eventuali approfondimenti emersi nella fase delle interviste necessarie per la stesura delle mappe unitamente a documentazione esemplificativa delle attività descritte.
I flussi operativi descritte nei vari tipi di diagramma possono essere classificate in tre *streamline*: attività operative svolte dalle persone, informazioni/autorizzazioni veicolate tramite documenti cartacei (o anche in formati elettronici non immediatamente elaborabili automaticamente, lettere *word*, ordini di acquisto in formato pdf) (4), informazioni contenute in flussi informatici (fatture elettroniche, ordini elaborati negli applicativi aziendali, *work flow* autorizzativi etc.). Talvolta si possono portare a termine progetti di miglioramento lavorando anche su una sola delle tre *streamline* senza la necessità di ristrutturare integralmente il processo.

Stimare tempi e costi

La mappatura del processo deve essere arricchita dall'indicazione dei tempi e poi conseguentemente dei costi. I tempi che debbono essere stimati sono di due tipologie:
1) tempo di processo: il tempo richiesto per completare una singola attività che compone il processo;
2) tempo ciclo: il tempo impiegato per eseguire l'intero processo.
Il tempo ciclo non è la semplice sommatoria dei tempi di processo di tutte le attività perché, ad esempio, occorre aggiungere i tempi di attesa per mancata sincronizzazione tra due attività, colli di bottiglia oppure possono essere necessari tempi di attrezzaggio delle linee di produzione.
I costi da prendere in considerazione sono quelli per:
• personale direttamente coinvolto nell'espletamento delle attività;
• *asset* fisici e tecnologici utilizzati per eseguire l'attività (IT, *software*, macchinari);
• costi generali sempre relativi all'attività come lo spazio, riscaldamento, mobilio etc.
Per quanto riguarda i costi del personale occorre distinguere due fattispecie di risparmi:
• *hard cost savings* - sono quelli che implicano una riduzione del personale;
• *soft cost savings* - sono quelli generate da un efficientamento delle attività che implicano un minor assorbimento di impegno del personale per cui l'attività è meno costoso ma il risparmio non si concretizza in una equivalente riduzione

Note:
(3) Il diagramma *swimlane* delinea chi fa cosa in un processo. Utilizzando la metafora delle corsie in una piscina, questo diagramma fornisce con chiarezza le responsabilità posizionando le fasi del processo all'interno delle "corsie" orizzontali o verticali di un particolare ufficio, funzione o reparto. Mostra le connessioni, la comunicazione e gli passaggi tra queste corsie e può servire a evidenziare sprechi, ridondanza e inefficienza in un processo.
(4) In realtà oggi anche una fattura predisposta in *word* può essere scansionata e automaticamente individuate le informazioni chiave come l'importo da pagare e l'IVA, tuttavia quello che conta è l'origine analogica dell'informazione.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

di costo del personale del relativo centro di costo. Tale risparmio si concretizza se il risparmio di ore va ad essere dedicato ad attività per cui era previste assunzioni oppure sostituiscono altre tipologie di impiego come consulenti, *outsourcing*, personale interinale o ancora in previsione di un aumento dei volumi delle attività, che stanno beneficiando del progetto di efficientamento, evitando futuri di investire in ulteriore forza lavoro.

Verificare la mappa dei processi

Questa è la prima fase di validazione delle informazioni ed attività rappresentate nella mappatura dei processi, la stima dei tempi di esecuzione dei relativi costi devono essere condivise e validate dai vari responsabili delle attività e del processo, al fine di definire un punto fermo da cui partire con il lavoro di analisi e miglioramento delle attività e del processo.

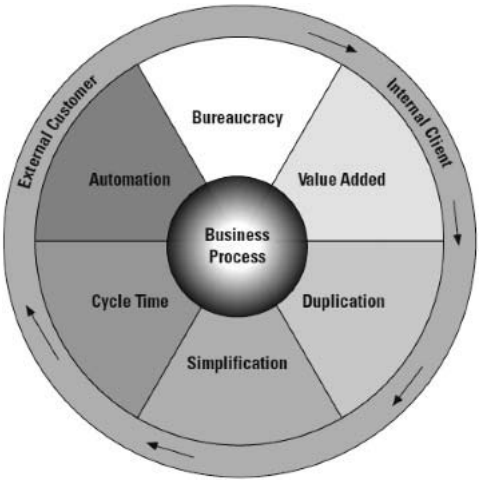
Applicare le tecniche di miglioramento dei processi

I progetti di miglioramento dei processi possono essere distinti tra quelli che hanno l'obiettivo di incrementare l'efficienza assicurando la riduzione o comunque l'ottimizzazione delle risorse impiegate e quelli che si prefiggono un miglioramento in termini di efficacia, cioè di capacità di raggiungere gli obiettivi del processo riducendo anche, le non conformità di processo.

Sulla base di questi due obiettivi e del livello organizzativo a cui si decide di operare possono essere selezionate diverse metodologie di lavoro e diversi strumenti operativi di miglioramento. Per quanto riguarda l'efficienza dei processi possono esser utilizzate metodologie e strumenti che seguono i principi della *lean organization*, per l'efficacia possiamo adottare le tecniche come le *six sigma* o quelli derivanti dai processi di miglioramento della qualità.
Al fine di fornire comunque una linea guida entro cui utilizzare le metodologie e le tecniche più appropriate si suggerisce la "ruota delle tecniche di miglioramento" (5).
Il punto di partenza è la riduzione della burocrazia, che si manifesta in modo palese tramite multipli livelli di approvazione di attività che non aggiungono valore aggiunto neanche in termini di controllo interno. Le forme più patologiche di burocratizzazione sono quelle in cui le attività sono finalizzate solo ad alimentare lo stesso processo burocratico (6) stessa senza alcun apporto di valore al cliente interno o esterno che sia.

Note:
(5) Denominazione originale *Improvement Technique Whell* da *The Power of Business Process Improvement* di Susan Page pubblicato da AMACOM - *American Management Association*.
(6) Ad esempio la produzione reportistica su controlli ridondanti i cui fruitori che non hanno alcuna responsabilità su iniziative basate su tali risultati, ma sono solo destinatari "per conoscenza".

Tavola 3 - La ruota delle tecniche di miglioramento



Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

All'interno delle attività burocratiche vanno enucleate le funzionalità a support dei c.d. requisiti SALT in cui l'acronimo SALT sta per:
- *statuatory*;
- *audit*;
- *legal*;
- *tax*.

Questi requisiti e relative attività sono difficilmente comprimibili ed anche quando possono essere efficientati si scivola verso un'area di miglioramento costituita dalla *compliance* normativa molto rischiosa per un progetto di *process improvement*.

L'apporto di valore aggiunto generato da una attività o un processo può essere analizzato con le *value stream map*. La domanda da porsi di fronte alla valutazione di una attività è: il cliente (interno o esterno) è disposto a pagare per questa attività?

La duplicazione (o ridondanza) va ricercata ed individuata non solo nelle attività operative ma anche nelle forme di controllo interno e nella gestione dei dati ed informazioni nei data base aziendali. Fenomeni di duplicazione si verificano quando unità organizzative che partecipano ad uno stesso processo - nel ruolo di clienti o fornitori interni - non sono in grado o non vogliono collaborare e condividere risultati, dati ed informazioni con gli altri attori, determinando necessariamente duplicazioni di attività o di basi dati.

Le attività finalizzate all'eliminazione delle duplicazioni di attività, controlli e dati sono:
- stabilire una univoca fonte di dati e di informazioni utilizzata per diverso obiettivi e da diverse unità organizzative;
- eliminare attività svolte da più persone per generare *report* simili;
- eliminare più persone che gestiscono gli stessi dati;
- eliminare i doppi punti di accesso dei dati/informazioni;
- minimizzare l'archiviazione dei documenti.

La semplificazione dei processi implica ridurre la complessità delle attività che formano un processo. Mantenere un processo lineare e trasparente rende le sue prestazioni più sostenibili nel corso del tempo e più flessibile per rispondere alle nuove necessità che emergono nel *business*. Le domande che possono emergere in sede di analisi di un processo al fine di poterlo semplificarlo sono:
- possono essere ottimizzati alcuni passaggi tra funzioni, persone, applicativi IT?
- Possono essere ottimizzati alcuni moduli/documenti (anche con riferimento alla riduzione della burocrazia e l'eliminazione delle duplicazioni)?
- Quante *mail* sono mediamente inviata in alcuni punti chiave del processo per completare uno *step*? Un elevato numero di messaggi è sicuramente sintomo di complessità.
- Per completare le attività è necessario reperire le informazioni presso altri uffici o utilizzare più applicativi informatici?
- Vi sono delle evidenti "barriere" nel flusso di processo che impongono un rallentamento come richiesta di autorizzazioni non necessarie, reperimento di informazioni non disponibile presso altri uffici, attività manuali *time-intensive*?
- Sono evidenziabili richieste di attività provenienti da altri uffici non previste dal disegno del processo?
- È possibile standardizzare *report*, moduli, documenti in modo da rendere più trasparente e facile da comprendere il processo?
- Vi è consapevolezza del numero di errori di processo che si verificano e sono indagate le cause?
- È possibile eliminare o unire fasi di processo?
- Gli addetti al processo sono consapevole ed in grado di comprendere le finalità del processo stesso?
- Come sono utilizzati dati, informazioni e *report* all'interno delle attività che compongono il processo?

La riduzione del tempo ciclo può avvenire in base a due prospettive (i) ridurre i tempi di esecuzione o (ii) eliminando/accorpando attività che non portano valore aggiunto.

Nel primo caso l'obiettivo può essere perseguito creando un contesto di risorse che consenta di aumentare la velocità di esecuzione (risorse *software* come nuovi *report* oppure fisiche come un carrello di componenti da tenere a bordo macchina per velocizzare gli attrezzaggi in fase di cambio di lavorazione), oppure dare un diverso ordine di priorità alle attività da eseguire in modo che quella che forma il collo di bottiglia possa iniziare prima, infine vi è la soluzione, più costosa in termini di risorse, di parallelizzare il processo in modo da raddoppiare la capacità e dimezzare i tempi di esecuzione.

Nel secondo caso la riduzione dei tempi viene perseguita eliminando attività che non

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

producono valore aggiunto senza pregiudicare l'efficienza del sistema di controllo interno. Le attività duplicate possono essere del tutto eliminate, come nel caso di duplicazioni di controlli che non aggiungono *assurance* di processo oppure distribuzioni manuali di *report*, in altri casi il risultato dell'attività eliminata viene raggiunto in modo più efficace integrandola alle attività a monte o a valle rendendo il flusso più veloce rispetto a mantenerlo stand alone. Infine un classico sistema di velocizzazione è costituito dall'automazione di attività manuali che vedremo di seguito.
L'ultimo *step* di miglioramento è costituito dall'automatizzazione di attività e fasi di processo consentendo una loro velocizzazione, correttezza di esecuzione e riduzioni dei costi rispetto a loro svolgimento ad opera dai dipendenti. Il fatto che l'automazione sia posizionata come ultimo strumento di miglioramento non è casuale, infatti potrebbe non valer la pena automatizzare attività o fasi di processo che presentano altri campi di miglioramento in quanto l'automatizzazione porta ad irrigidire le attività che potranno più difficilmente (soprattutto in termini di costi) essere modificate successivamente. Per cui qualora si decidesse di automatizzare attività che presentano ben altre modalità di efficientamento occorre essere consapevoli delle limitazioni di tale approccio: rigidità dell'attività automatizzata, costo dell'investimento, oneroso impiego di risorse umane e di tempo rispetto all'utilizzo delle altre tecniche di miglioramento dei processi (riportati in Tavola 3).

Disegnare controlli interni, strumenti e KPI

Per assicurare la correttezza ed efficacia delle attività occorre disegnare alcuni controlli interni senza cadere in situazioni di ridondanza, per ottenere questo risultato occorre sempre evidenziare i reali obiettivi/*output* delle attività e complessivamente del processo insieme ai requisiti di *compliance* richiesti nonché l'efficacia del controllo stesso. Solo seguendo questa ottica è possibile implementare un sistema efficace di controlli interni senza rischiare una deriva burocratica. Lo strumento di lavoro con il quale di solito opera sono le c.d. matrici rischi-controlli (RCM - *risk control matrix*), realizzabili con vari livelli di complessità: da quelle più semplici in Tavola 4 a quelle più complete in Tavola 5.
Poi sulla base della definizione del progetto di miglioramento e degli obiettivi prefissati occorre definire le metriche di misurazione del processo ed i valori soglia connessi al successo del progetto: normalmente vengono prese in considerazione tre prospettive: efficacia, efficienza, adattabilità e tempestività.

Verifica ed eventuale messa a punto dei nuovi processi

A questo punto del progetto è stato ridisegnato il processo insieme alle sue attività, è stato documentato il processo (tramite *flow chart* e *narrative*) nonché create metriche e KPI di monitoraggio. Il passo seguente è validare il nuovo processo verificando che funzionino come atteso nella definizione del progetto. Queste può avvenire con delle implementazioni pilota, cioè "prototipi di attività", seguendo anche un approccio sperimentale di tipo "agile".
Tali attività di riscontro iniziano con la pianificazione che può essere guidata dalle seguenti fasi:

Tavola 4 - Matrice rischi-controlli semplificata

ID attività	Descrizione attività	rischio potenziale	Descrizione controllo esistente

Tavola 5 - Matrice rischi-controlli completa

Controlli Standard (Best practice)			Disegno Controllo Esistente							Valutazione Controllo Esistente							
ID attività	ID Obiettivo di controllo	Requisito	Descrione attività	Descrizione i controllo esistente	Frequenza controllo	Responsabile del controllo	Applicativi sviluppati da utente (UDA)	Preventive/ Detective	Manuale/ Automatico	Controllo Chiave	Company Level Control	Controllo duplicato	Controllo presente in procedura	Valutazione del disegno	Criticità rilevata	Azioni correttive	Opportunità di miglioramento

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

1) chi controllare - uffici, direzioni, *business unit*, etc. ...;
2) cosa controllare - l'intero processo, la documentazione, i controlli interni, reportistica e KPI, etc. ...;
3) dove controllare - definire la localizzazione degli uffici, dipartimenti, stabilimenti da controllare;
4) quando controllare - identificare la finestra temporale in cui eseguire i controlli;
5) questa fase deve essere rappresentativa delle attività da svolgere, evitare periodi di picchi di lavoro, individuare eventuali date in cui i controlli possono essere significativi per il processo testato;
6) come controllare, cioè definire le modalità e metodologie di esecuzione dei controlli.

Implementare i cambiamenti (change management)

Una volta validato il progetto occorre implementare i nuovi processi nella realtà tramite la fase di *change management*, il che significa portare persone ed organizzazione dalla attuale situazione a quella nuova validata nel progetto.
Questo avviene tramite la predisposizione di un piano di implementazione che si compone principalmente di tre sezioni:
1) analisi degli impatti e cambiamenti: elenca i cambiamenti che dovranno accadere nell'organizzazione per raggiungere l'implementazione del processo;
2) piano di comunicazione: in cui esporre con chiarezza le ragioni e le necessità di tali cambiamenti, i soggetti che devono essere portati a conoscenza delle implementazioni, cosa hanno bisogno di apprendere ciascuna categoria di soggetti interessati, quando e quale è il miglior metodo di comunicazione per ogni gruppo di interessati (*mail*, riunioni, *brochure*, etc.);
3) formazione: analisi dei fabbisogni formativi al fine di gestire il processo di cambiamento ed i nuovi processi, organizzando specifici *training*, corsi, riunioni per spiegare a tutti i soggetti interessati come cambieranno i propri ruoli, responsabilità ed attività da eseguire nonché insegnare l'utilizzo dei nuovi strumenti da implementare.

Chiaramente questa fase deve contenere anche un affidabile determinazione del *budget* dei costi operativi e degli investimenti nonché dei tempi di implementazione e di *change management*.

Condurre verso un approccio di miglioramento continuo

Il miglioramento continuo è anch'esso un processo manageriali derivato degli approcci alla qualità totale di stampo giapponese, ripreso anche dallo *standard* ISO 9001, per cui è possibile avvalersi del famoso ciclo Deming o PDCA cioè programma (*plan*) esegui (*do*) controllo (*check*) e agisci a seguito dei risultati dei controlli.
Sulla base di questo strumento ne sono nate altre varianti più specifiche per la reingegnerizzazione dei processi come quello composto dalle seguenti quattro fasi progettuali:
- *evaluate*: valutare opportunità di miglioramento;
- *test*: effettuare dei cambiamenti ed implementazioni su fasi limitate del processo;
- *assess*: verificare se il cambiamento opera correttamente;
- *execute*: estendere l'implementazione su larga scala.

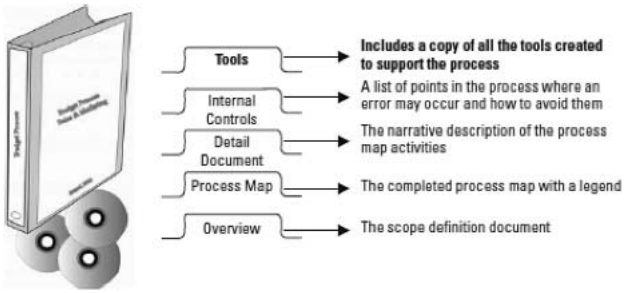
Conclusioni

Ogni progetto di miglioramento dei processi di *business* dovrebbe essere concluso con un *executive summary* che esponga il *focus* del progetto, gli obiettivi raggiunti e da mantenere nel tempo, gli ambiti non coperti dal progetto. Infine, si ha la descrizione degli strumenti sviluppati (*deliverables*):
- descrizione generale del processo;
- mappe del processo;
- documentazione di dettaglio dei processi;
- documenti sui controlli interni;
- *check list*;
- analisi di impatto;
- piano di implementazione;
- programma della formazione;
- piano comunicazione.

Parte di tale documentazione, soprattutto quella relativa agli strumenti sviluppati

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 6 - Documentation set



(modulistica, applicativi IT, procedure, istruzioni operative) aggiorneranno il set dei documenti aziendali (Tavola 6).

Bibliografia

M. Dumas - M. La Rosa - J. Mendling - H. A. Reijers, *Business Process Management*, Springer, 2° ed., 2017.

J. R. Galbraith, *Designing Organizations*, Jossey-Bass (Wiley Brand), 2014.

S. Page, *The Power of Business Process Improvement*, AMACOM - *American Management Association*.

J. vom Brocke - M. Rosemann, *Handbook on Business Process Management*, vol. 1 e 2, Springer 2 ed.

M. Weske, *Business Process*, editore Springer, 2007.

LIBRI

ANALISI DEI COSTI E CONTABILITÀ INDUSTRIALE

di A. Tullio, V Edizione, Wolters Kluwer, 2022, pagg. 352, € 40,00

Il libro illustra i principali strumenti di **programmazione e controllo** relativamente alla gestione dei costi ed alle tecniche di **contabilità industriale**, sia tradizionali che avanzate, e introduce il lettore all'utilizzo degli **Analytics** e dei sistemi di **Business Intelligence**, indispensabili per misurare ed organizzare al meglio l'immensa quantità di dati di cui dispongono gli imprenditori.

La praticità dell'approccio e i numerosi esempi concreti (anche tratti da casi reali) fanno del testo un valido **strumento operativo** per chi si trova ogni giorno ad operare in azienda, agevolando non solo la comprensione delle tecniche oggetto della trattazione, ma anche mostrandone ogni possibile applicazione.

In questa nuova edizione l'autore sviluppa in particolare due temi:

– la **Business Intelligence** quale strumento essenziale a supporto delle tecniche di controllo di gestione,

– l'**Intelligenza Artificiale** e **Machine Learning** quali strumenti operativi per la gestione dei processi aziendali, con l'applicazione di tecnologie per l'apprendimento automatico delle macchine, software di analisi dei dati e robotica per ottimizzare i processi logistici. Con l'applicazione di algoritmi di Machine Learning, anche attraverso l'impiego di sistemi di Business Intelligence, si mostrano applicazioni nella gestione dei magazzini e nella realizzazione di processi di budgeting.

Per informazioni o per l'acquisto

- ***Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa***
  Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- ***Agenzie Ipsoa di zona***
  (www.ipsoa.it/agenzie)
- **www.shopwki.it**

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Il modello delle cinque forze di Porter: pro, contro e attualizzazione storica

di Pietro Bottani (*)

Ciò che è successo durante la fase pandemica e nell'immediato futuro, mostra chiaramente come le forze di Porter abbiano rivestito un'importanza fondamentale nella valutazione e attuazione di strategie di vendita e di mantenimento o acquisizione di quote di mercato da parte delle diverse realtà aziendali. Ma quali sono i vantaggi e i punti di forza di questo modello? E quali i punti di debolezza? E soprattutto, nel contesto economico attuale, il modello quali insegnamenti ha prodotto?

Introduzione

Il modello delle cinque forze competitive, anche detto analisi della concorrenza allargata o analisi delle cinque forze di Porter, da cui prende il nome, è uno strumento utilizzabile dalle imprese per valutare la propria posizione competitiva (1).
Il modello si propone di individuare e di studiare l'intensità e l'importanza delle forze che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, erodono la redditività a lungo termine delle imprese. Tali forze agiscono infatti con continuità e se non vengono opportunatamente monitorate e fronteggiate, possono portare alla perdita di competitività aziendale.

Analisi del modello

Il modello delle cinque forze di Porter identifica e analizza cinque forze competitive che modellano ogni settore e ne aiuta a determinare i punti di debolezza e di forza (Tavola 1).
L'analisi delle cinque forze viene spesso utilizzata dai manager per identificare la struttura di un settore e per determinare la migliore strategia aziendale.
Il modello di Porter può essere applicato a qualsiasi segmento dell'economia per comprendere il livello di concorrenza all'interno del settore e migliorare la redditività a lungo termine di un'azienda.
Le cinque forze di Porter sono:
1) concorrenti nel settore;
2) ingresso di nuovi concorrenti nel settore;
3) potere dei fornitori;
4) potere dei clienti;
5) minaccia di prodotti sostitutivi.

Caratteristiche principali

Il modello:
- è un sistema per analizzare l'ambiente competitivo di un'azienda;
- è una linea guida utilizzata di frequente per valutare le forze competitive che influenzano una varietà di settori di attività;
- le cinque forze includono il numero, la forza ed il potere dei concorrenti attuali di un'azienda, la forza ed il potere potenziale che nuovi attori potrebbero avere nel mercato, la forza dei fornitori e dei clienti e la capacità che nuovi prodotti sostitutivi potrebbero avere nell'influenzare la redditività di un'azienda;
- l'analisi delle cinque forze può essere utilizzata per guidare la strategia aziendale per aumentare il vantaggio competitivo.

Comprendere le cinque forze di Porter

Le cinque forze di Porter è un modello di analisi aziendale che aiuta a spiegare come alcuni settori siano in grado di sostenere diversi livelli

Note:
(*) Dottore Commercialista in Milano
(1) É stato sviluppato da Michael E. Porter, professore della *Harvard Business School* nel 1979.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

IPSOA

AMMINISTRAZIONE
&FINANZA

INSERTO
2023
1

IL PROGRESSO RESPONSABILE E SOSTENIBILE SECONDO FRATELLI CARLI

A cura di

Francesco Lenoci

ISSN 1971-5013 - Anno XXXVIII - Gennaio 2023 – n. 1 - Direzione e redazione Viale dei Missaglia, n. 97, Edificio B 3 – 20142 Milano (MI).
Tariffa R.O.C.: Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento Postale D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano

Wolters Kluwer

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Un'azienda di famiglia ... III
Una storia di eccellenza olearia ultracentenaria ... III

B Corp e società benefit ... III

Progresso responsabile ... V
I cinque pilastri della sostenibilità ... V
Gli obiettivi di sviluppo sostenibile ... VI
Analisi di materialità ... VI
Coinvolgimento degli stakeholder ... VIII

Le persone ... IX
Qualità della vita dei dipendenti ... IX
Impegno nei confronti dei clienti e della comunità ... XII

Prodotti e materiali ... XII
Sicurezza, qualità e comunicazione ... XII
Analisi SLCA per l'impronta ambientale del prodotto lungo il suo ciclo di vita XIII
Materiali riciclabili, biodegradabili, rinnovabili ... XIV
Le nuove confezioni di Olio Carli ... XIV

Filiera di fornitura ... XV
Distretto dell'olio e Codice dell'Olivo ... XVI
Distretto alimentare e nuovo Codice della Bontà ... XVI
Distretto della cosmesi e nuovo Codice della Bellezza ... XVI
Distretto dei trasporti e nuovo Codice delle Consegne ... XVII

Energia e risorse ... XVII
Energia ... XVII
Crescita a ridotte emissioni ... XVIII
Questionario di mobilità sostenibile per i dipendenti ... XIX
Gestione dei rifiuti ... XIX
Biocarburante dai sottoprodotti di lavorazione ... XX
Gestione dell'acqua ... XX

Cultura e tradizione mediterranea ... XXI
Progettazione della campagna Unlock Education ... XXI
Accademia Ligure Agroalimentare ... XXII
Campagna di comunicazione sulla sostenibilità negli empori ... XXII
Museo dell'Olivo Carlo Carli ... XXII
Museimpresa ... XXII

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Il progresso responsabile e sostenibile secondo Fratelli Carli

di Francesco Lenoci (*)

Un'azienda di famiglia

Fratelli Carli è una storica azienda olearia ligure che, dal 1911, vende direttamente al consumatore e consegna a domicilio i propri prodotti in Italia e all'estero. È indissolubilmente legata al proprio territorio d'origine, l'imperiese, uno dei più ricchi di tradizione olearia in Italia. Una ricchezza che l'azienda ha saputo conservare nei decenni, tramandando di generazione in generazione conoscenze e competenze uniche.
Fratelli Carli produce oli di oliva, conserve alimentari della tradizione ligure e mediterranea e prodotti di gastronomia che hanno nell'olio di oliva l'elemento alla base della loro bontà. A questi si aggiungono vini e prodotti cosmetici.
Una caratteristica peculiare dell'azienda è, da decenni, il suo modello distributivo. Gli ordini arrivano in azienda direttamente dai consumatori sparsi in tante parti del mondo via telefono, per posta o sul *web*. Le consegne al cliente avvengono in pochi giorni grazie ad un sistema di logistica capillare.
Sul territorio nazionale, queste sono effettuate da consegnatari di fiducia, con una flotta di mezzi brandizzati, che contribuiscono con soddisfazione all'efficienza del servizio offerto.
A questo canale di vendita è stato affiancato, a partire dagli anni 2000, il retail con negozi monomarca e a conduzione diretta. Ad oggi Fratelli Carli ha aperto 18 empori.

Una storia di eccellenza olearia ultracentenaria

Quello di Fratelli Carli è un percorso iniziato nel 1911 da Giovanni Carli, che intuì le grandi potenzialità della tradizione olivicola della sua terra, l'imperiese.
Da allora, è stata scritta una storia (si veda la Tavola 1) che giunge fino ai giorni nostri, tramandando per quattro generazioni conoscenze e competenze uniche, oltre all'amore per un prodotto, l'olio di oliva, che è impresso nel DNA dell'azienda.

B Corp e società benefit

Le B *Corp* si impegnano a creare valore sia per gli azionisti, che per tutti gli *stakeholder*. Principio fondamentale delle B *Corp* è l'interdipendenza, ossia la consapevolezza che ognuna dipende da altri ed è quindi responsabile nei confronti di tutti gli *stakeholder* e delle generazioni future. Una B *Corp* è una realtà protagonista di un mondo capace di creare il giusto equilibrio tra consumo, benessere, creazione di ricchezza, rispetto per le persone e per l'ecosistema. La B *Corp* è un'azienda che, volontariamente, rispetta rigorosi *standard* sociali ed ambientali, non rinunciando a "essere sul mercato", ma essendo fortemente consapevole della propria responsabilità verso la società e il pianeta. In queste realtà, la sostenibilità è considerata elemento fondamentale: l'unica via per garantire una possibilità di futuro.
Fratelli Carli S.p.A. è stata, nel 2014, la prima realtà produttiva italiana a ottenere la certificazione di *benefit corporation*, con l'aspirazione di costruire un futuro migliore per le persone e per il pianeta. Essere B *Corp* significa, infatti, non solo aspirare ad essere la migliore azienda del mondo, ma la migliore azienda per il mondo.
ll B *Impact Assessment* - BIA è il rigoroso modello di controllo della certificazione B *Corp*, che consente alle aziende di misurare i propri impatti economici, ambientali e sociali. Le aziende che superino la soglia di 80 punti, su una scala da 0 a 200, sono eleggibili come B *Corp Certified*.

Nota:
(*) Docente Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 1 - Storia della Fratelli Carli: le tappe principali

	La forza di un'idea
1911	Il ventenne Giovanni, uno dei sei figli di Carlo Carli, tipografo di Oneglia, ha l'idea di offrire l'olio, ottenuto quell'anno in quantità abbondante, non ai commercianti locali bensì direttamente alle famiglie del vicino Piemonte.
	Il primo listino
1912	La tipografia di famiglia si rivela una carta vincente, stampando il primo listino prezzi per i nuovi clienti.
	Il logotipo
1920	Dalla penna del famoso cartellonista Plinio Codognato nasce il logotipo Fratelli Carli, che identifica l'azienda per 87 anni.
	Il primo ricettario
1936	Il cav. Pettini, capocuoco della Casa Reale, cura la prima edizione del Ricettario Carli. Un gradito dono per tutti i clienti che continua ancora oggi.
	Il primo listino dopo la guerra
1948	Due bombardamenti nel 1943 e 1944 radono al suolo lo stabilimento. Il giovane Carlo Carli, figlio di Giovanni, ricostruisce l'azienda che nel 1948 riprende le vendite.
	I furgoncini
1965	È il desiderio di servire sempre meglio i clienti che fa nascere i furgoncini Fratelli Carli, il sistema di consegna direttamente a domicilio che sostituisce la spedizione a mezzo ferrovia.
	Il pioneristico Centro Meccanografico
1972	Nel cuore della nuova sede, costruita nel 1971, fa bella mostra di sé il primo innovativo Centro Meccanografico.
	Primi nell'*e-commerce*
1996	Fratelli Carli è tra le prime realtà italiane a credere nel *web*. Al primo sito, oliocarli.it, seguono piattaforme in tutte le lingue dei Paesi in cui vengono distribuiti i prodotti.
	Mediterranea
1997	Sposando la filosofia di benessere da sempre promossa dall'azienda, prende vita il progetto della gamma di cosmetici all'olio di oliva Mediterranea.
	Il primo emporio
2010	Nello stabilimento di Imperia si inaugura il primo Emporio Fratelli Carli. Un *format* di negozio che viene poi replicato con successo nelle principali città italiane.
	Le nuove sfide
2014	L'azienda diventa B *Corp*.
2019	L'azienda diventa società *benefit*.
2020	L'azienda redige il primo bilancio di sostenibilità.

L'*iter* di certificazione dà conto dell'impatto sociale e ambientale delle aziende. La certificazione si ottiene con un minimo di 80 punti; Fratelli Carli ha ottenuto 90 punti nel 2014, arrivando a 97 punti nel 2016 e 98,3 punti nel 2019.

Fratelli Carli, inoltre, è stata premiata ogni anno, a partire dal 2016 e fino al 2021, tra le

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 2 - Distribuzione del valore aggiunto

Pagamenti alla Pubblica Amministrazione	0,6%
Salari e benefit dei dipendenti	12,1%
Pagamenti ai fornitori di capitale	0,6%
Investimenti nella comunità	0,1%
Costi operativi	86,6%

migliori B *Corp* al mondo per quanto riguarda le attività a salvaguardia dell'ambiente (nella categoria delle aziende con più di 250 dipendenti) come azienda *Best For The World - Environment*.
Nel dicembre 2019 Fratelli Carli ha scelto di diventare anche una società *benefit* secondo l'ordinamento italiano, inserendo all'interno del proprio Statuto il perseguimento, accanto all'utile, di finalità di beneficio comune. Per beneficio comune si intende la realizzazione di uno o più effetti positivi e/o la riduzione di impatti negativi su persone, comunità, territori e ambiente.
Le società *benefit* rappresentano un'evoluzione del concetto stesso di azienda che con il proprio *status* giuridico si impegna al raggiungimento di una doppia finalità: il perseguimento del profitto e la responsabilità sociale ed ambientale.
Fratelli Carli, ogni anno, dà conto della creazione e della distribuzione di ricchezza verso i propri *stakeholder*, mostrando l'impatto che l'andamento economico e finanziario dell'azienda ha sui propri *stakeholder* e sulla comunità che la circonda. Il valore generato viene in gran parte ridistribuito al territorio locale, prevalentemente in Italia, attraverso la creazione di occupazione e la scelta di fornitori locali.
Nel 2021, il fatturato è stato pari a euro 154 milioni, in lieve flessione del 3,2% rispetto all'anno precedente, mentre il valore economico trattenuto supera gli euro 7 milioni, in diminuzione del 35% rispetto allo scorso anno.
Nella Tavola 2 è rappresentato il valore economico distribuito (euro 147.958.061 milioni): in particolare, l'86,6% è da imputarsi a costi operativi, il 12,1% al costo del personale (salari e *benefit*), mentre la restante quota concerne gli investimenti nella comunità (sponsorizzazioni) e i pagamenti ai fornitori di capitale e alla Pubblica amministrazione.

Progresso responsabile

Il progresso responsabile comprende tradizione, eccellenza e ambiente. Lo storico impegno di Fratelli Carli per la sostenibilità si traduce e prende forma nei cinque pilastri in cui vengono declinati gli impegni dell'azienda.
Questi pilastri rappresentano i punti chiave dell'orizzonte di azione di Fratelli Carli che, una volta diventata società *benefit*, li ha anche formalizzati all'interno del nuovo Statuto, esplicitando così le finalità di beneficio comune che l'azienda intende perseguire.

I cinque pilastri della sostenibilità

I cinque pilastri della sostenibilità sono:
1) persone;
2) materiali e prodotti;
3) filiera di fornitura;
4) energia e risorse;
5) cultura e tradizione mediterranea.

Ai cinque pilastri sono associate finalità di beneficio comune, che guidano le azioni quotidiane dell'azienda che, annualmente, pianifica i propri obiettivi di impatto, le azioni che ne consentono la progressiva realizzazione e i principi di valutazione dell'impatto generato.
Il raccordo tra i pilastri e le finalità di beneficio comune è riportato nella Tavola 3.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 3 - I pilastri della sostenibilità e le finalità di beneficio comune

Persone	● Offrire ai clienti prodotti e servizi d'eccellenza, rispondendo con la massima attenzione e puntualità alle loro esigenze. ● Motivare le persone che lavorano con Fratelli Carli e contribuiscono, ogni giorno, al successo dell'azienda attraverso una relazione ispirata al rispetto personale e alla valorizzazione delle diversità considerando una priorità assoluta la sicurezza e i diritti di dipendenti e collaboratori. ● Contribuire alla diffusione del benessere, consapevoli del ruolo sociale dell'impresa e della sua responsabilità come parte della collettività.
Materiali e prodotti	● Analizzare e migliorare la sostenibilità di ogni fase della vita dei prodotti: dalla coltivazione delle materie prime, al consumo finale. ● Incrementare l'utilizzo di materiali "amici dell'ambiente", riciclabili, biodegradabili, rinnovabili, diminuendo in particolare le quantità di confezione rispetto al prodotto finito. ● Garantire i massimi livelli di sicurezza alimentare, qualità, genuinità e naturalità dei prodotti.
Filiera di fornitura	● Condividere i valori e gli obiettivi di Fratelli Carli con collaboratori e fornitori per contribuire alla creazione di un nuovo modello di sviluppo. ● Promuovere le pratiche di agricoltura sostenibile nel rispetto dell'ecosistema e degli aspetti di conservazione paesaggistica. ● Valorizzare i territori e il loro tessuto economico e produttivo, con particolare attenzione ai piccoli produttori.
Energia e risorse	● Ridurre costantemente l'uso di risorse naturali non rinnovabili, in particolare le energie prodotte da fonti esauribili. ● Ridurre la quantità di rifiuti derivati dalla produzione e garantire il corretto smaltimento dei rifiuti riciclabili.
Cultura e tradizione mediterranea	● Diffondere la cultura della sostenibilità e del nuovo modello di società rigeneratrice sia all'interno che all'esterno dell'azienda. ● Promuovere le buone pratiche per una corretta cultura dell'alimentazione in linea con la tradizione mediterranea e ispirata al benessere e alla salute.

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile

Anche il *Report* di Sostenibilità 2021 (il secondo dopo quello del 2020) è stato predisposto in conformità con i GRI - *Global Reporting Initiative - Sustainability Reporting Standards*. In particolare, il documento è stato redatto secondo l'opzione *In accordance - Core*.

Fratelli Carli con le proprie finalità di beneficio comune si impegna anche a contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals* - SDGs), approvati dalle Nazioni Unite nel 2015.

L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile è il programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre del 2015 da 193 Paesi aderenti all'ONU. L'Agenda è composta da 17 obiettivi, riportati nella Tavola 4.

Le finalità di beneficio comune indicate nello Statuto di Fratelli Carli contribuiscono, in particolare, al raggiungimento dei seguenti SDGs: 3, 7, 8, 12, 14, 15, 17.

Fratelli Carli calcola il proprio impatto sugli SDGs di riferimento attraverso l'SDG *Action Manager*, uno strumento capace di misurare l'impatto dell'azienda unendo le linee guida del B *Impact Assessment* di B *Lab* e i dieci principi del *Global Compact* delle Nazioni Unite, In questo modo le attività aziendali significative vengono evidenziate e sviluppate, anche grazie al *benchmarking*, favorendo il costante miglioramento delle ricadute positive sui diversi obiettivi di sviluppo sostenibile.

Analisi di materialità

Al fine di procedere all'individuazione dei temi materiali (TM), sono state realizzate analisi volte a comprendere le aspettative degli *stakeholder* di Fratelli Carli.

L'analisi si è articolata in:

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 4 - Sustainable development goals

1.	Sconfiggere la povertà
2	Sconfiggere la fame
3	Salute e benessere
4	Istruzione di qualità
5	Parità di genere
6	Acqua pulita e servizi igienico-sanitari
7	Energia pulita e accessibile
8	Lavoro dignitoso e crescita economica
9	Imprese, innovazione e infrastrutture
10	Ridurre le diseguaglianze
11	Città e comunità sostenibili
12	Consumo e produzione responsabili
13	Lotta contro il cambiamento climatico
14	Vita sott'acqua
15	Vita sulla terra
16	Pace, giustizia e istituzioni solide
17	*Partnership* per gli obiettivi

- analisi di *benchmark*: sono stati analizzati i *report* di sostenibilità pubblicati da un *panel* di aziende *best in class* del settore agroalimentare, retail e della cosmetica;
- analisi documenti di settore: sono stati analizzati i principali documenti di sostenibilità pubblicati dalle più importanti organizzazioni internazionali in tema di sostenibilità e i documenti prodotti da associazioni e organizzazioni specifiche di settore;
- analisi della rassegna stampa: è stata realizzata un'analisi degli articoli pubblicamente disponibili legati a Fratelli Carli e agli ambiti di sostenibilità maggiormente rilevanti, con lo scopo di individuare le pressioni da parte dell'opinione pubblica e dei media;
- *macro-trend* di sostenibilità: sono stati analizzati i documenti e i *report* delle organizzazioni non governative più rilevanti ed influenti, dei *policy maker* e delle principali Borse a livello globale, con lo scopo di identificare le principali tematiche di sostenibilità a livello locale ed internazionale.

Per l'individuazione delle tematiche più rilevanti per Fratelli Carli, è stata invece condotta un'analisi interna che, coinvolgendo il comitato di sostenibilità, ha guidato il processo di prioritizzazione dei temi e la costruzione della matrice di materialità. Dalle analisi svolte è emersa la coerenza con i Pilastri di Sostenibilità precedentemente definiti dall'azienda e dal comitato stesso. La matrice di materialità è riportata nella Tavola 5.

I temi materiali di Fratelli Carli, così come la loro posizione all'interno della matrice di materialità, rappresentano le principali tematiche di sostenibilità che costituiscono i punti focali dell'agire dell'azienda e che ne definiscono l'ambizione futura.

L'impegno strategico di Fratelli Carli per lo sviluppo del proprio progresso responsabile si concretizza attraverso un piano di sostenibilità a medio termine, che integra la rendicontazione delle proprie *performance* con una pianificazione che struttura l'impegno di sostenibilità dell'azienda per i prossimi tre anni.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 5 - Matrice di materialità

				Lotta al cambiamento climatico
			Gestione dei rifiuti e degli sprechi	
			Diversità e pari opportunità	
		Sicurezza e diritti dei dipendenti		Qualità ed eccellenza di prodotto
				Sostenibilità dei materiali ed eco-design di prodotto
			Benessere e sviluppo delle persone	
			Gestione responsabile della catena di fornitura	
			Sicurezza alimentare	
			Soddisfazione dei clienti	
	Valorizzazione delle comunità locali			
		Rispetto della privacy		
		Stili di vita sani e made in Italy		

RILEVANZA PER GLI STAKEHOLDER

RILEVANZA PER FRATELLI CARLI

Il piano si poggia sui pilastri di sostenibilità, esplicitati attraverso le specifiche finalità di beneficio comune e sull'impatto da essi generato sui temi materiali, tenendo conto degli SDGs di riferimento.
Il legame tra i pilastri della sostenibilità, gli SDGs e i temi materiali individuati attraverso l'analisi di materialità è riportato nella Tavola 6.
Una tematica trasversale alle altre è rappresentata dalla "Conduzione etica del *business*", poiché i suoi contenuti rappresentano le fondamenta dell'agire aziendale. Concerne la lotta alla corruzione e la non discriminazione e prevede, quali temi materiali, la soddisfazione dei clienti e il rispetto della *privacy*.

Coinvolgimento degli stakeholder
Un dialogo costante e attivo con i propri *stakeholder* è fondamentale per mantenere rapporti basati sui principi di collaborazione, correttezza e rispetto reciproco. L'azienda si impegna ogni giorno per coltivare le relazioni con tutti i suoi portatori di interesse in modo da poter

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 6 - Raccordo tra i pilastri della sostenibilità, SDGs e temi materiali

Persone	Materiali e prodotti	Filiera di fornitura	Energia e risorse	Cultura e tradizione mediterranea
SDG 3. Salute e benessere	SDG 3. Salute e benessere			
		SDG 7. Energia pulita e accessibile	SDG 7. Energia pulita e accessibile	
SDG 8. Lavoro dignitoso e crescita economica		SDG 8. Lavoro dignitoso e crescita economica		
SDG 12. Consumo e produzione responsabili	SDG 12. Consumo e produzione responsabili	SDG 12. Consumo e produzione responsabili	SDG 12. Consumo e produzione responsabili	SDG 12. Consumo e produzione responsabili
	SDG 14. Vita sott'acqua			
	SDG 15. Vita sulla terra			
		SDG 17. *Partnership* per gli obiettivi		
TM Sicurezza e diritti dei dipendenti	TM Qualità ed eccellenza di prodotto	TM Gestione responsabile della catena di fornitura	TM Lotta al cambiamento climatico	TM Stili di vita sani E made in Italy
TM Benessere e sviluppo delle persone	TM Sostenibilità dei materiali ed eco-design di prodotto	TM Valorizzazione delle comunità locali	TM Gestione dei rifiuti e degli sprechi	TM Sicurezza alimentare
TM Diversità e pari opportunità				

incontrare le loro aspettative e generare valore lungo l'intera *value chain*. In particolare, l'azienda ha identificato i propri *stakeholder* rilevanti attraverso un'analisi da cui sono emerse le categorie principali. La stretta relazione con gli *stakeholder* costituisce un elemento imprescindibile della qualità del prodotto dell'azienda: per questa ragione, fra Fratelli Carli e i suoi *stakeholder*, si è instaurato e mantenuto un rapporto solido e duraturo di collaborazione e ascolto. Fratelli Carli da sempre coinvolge i propri *stakeholder* attraverso diversi canali di comunicazione e differenti modalità di *engagement*. Si veda la Tavola 7.

Le persone

Il pilastro della sostenibilità "Persone" è suddiviso in:
- dipendenti;
- clienti;
- comunità.

Per quanto riguarda i dipendenti si veda la Tavola 8.
Per quanto riguarda i clienti si veda la Tavola 9.
Per quanto riguarda la comunità si veda la Tavola 10.

Qualità della vita dei dipendenti

Fratelli Carli da anni si impegna a promuovere l'importanza del benessere e dell'equilibrio tra vita privata e lavoro mettendo a disposizione dei dipendenti strumenti di *welfare* e tutelando la loro salute e sicurezza. Inoltre, contribuisce a valorizzare la crescita professionale delle proprie risorse, sviluppando percorsi di formazione su misura e supportandole nell'avanzamento di carriera.
Questi presupposti, fondamentali per garantire la continuità delle attività durante il periodo più critico dell'emergenza sanitaria, hanno consentito a Fratelli Carli di mantenere un elevato presidio sulla gestione della pandemia da COVID-19 anche nel 2021.
Per perseguire il continuo impegno nei confronti del benessere delle persone, per il quinto anno consecutivo i dipendenti hanno avuto la

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 7 - Classificazione degli stakeholder e modalità di coinvolgimento

DIPENDENTI	● Presentazioni e formazione su tematiche di sostenibilità ● Comunicazioni dal vertice aziendale ● Comunicati affissi in bacheca ● *Intranet* aziendale
CLIENTI	● Sito istituzionale ● Gestione reclami ● Servizio clienti ● Campagne di comunicazione ● Visite presso lo stabilimento
FORNITORI	● Sito istituzionale ● Presentazioni e questionari su tematiche di sostenibilità ● Riunioni ed eventi congiunti sui Codici
ENTI REGOLATORI	● Sito istituzionale ● Certificazioni
SINDACATI	● Contrattazioni ● Partecipazione a riunioni/ eventi
COMUNITÀ LOCALI	● Sito istituzionale ● Comunicazione esterna ● Comunicati stampa ● Collaborazioni con organizzazioni esterne
ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	● Sito istituzionale ● Partecipazione a riunioni/ eventi
ORGANIZZAZIONI DI SETTORE E B *CORP*	● Sito istituzionale ● Partecipazione ad eventi della comunità B *Corp* ● Iniziative specifiche

possibilità di usufruire della piattaforma "Liberi di ... *Welfare*", un programma che, sfruttando i *flexible benefit*, offre una serie di servizi su misura per agevolare la quotidianità e aumentare il potere di acquisto: dai rimborsi spesa per la cura e l'istruzione dei figli e l'assistenza ai familiari non autosufficienti, ai protocolli di prevenzione medica e *check up*; dai *voucher* per viaggi e centri benessere, ai buoni spesa spendibili presso i *partner* convenzionati sul territorio. L'azienda si impegna nel garantire uno spettro di proposte di *welfare* che sia il più ampio e diversificato possibile, provvedendo essa stessa in molti casi a convenzionare le strutture sportive e di benessere della città di Imperia.
Nel 2021, il 40% dei collaboratori ha usufruito dei servizi, con una percentuale di credito *welfare* convertito - e quindi speso - pari al 28%. Questi dati evidenziano un *trend* in aumento rispetto allo scorso anno, trovando conforto anche in un aumento proporzionale dei dipendenti attivi nella conversione. Per incoraggiare i dipendenti a usufruire della piattaforma Fratelli Carli nel 2021 ha effettuato una comunicazione interna incentrata sul funzionamento del *welfare* e dei servizi disponibili, distribuendo a tutti i dipendenti assunti dopo il 2016 una guida esplicativa.
La necessità di garantire il benessere dei propri dipendenti si mescola con il bisogno di contribuire attivamente al benessere della collettività: per questo motivo da molti anni Fratelli Carli offre ai propri dipendenti visite e analisi gratuite, collaborando simultaneamente con associazioni benefiche come, ad esempio, l'Associazione Donatori Sangue Provincia di Imperia, la Lega Italiana Lotta Tumori, sezione di Sanremo e l'ANT Associazione Nazionale Tumori. Sin dal 2016, si svolge la "Settimana della Prevenzione", una serie di visite di prevenzione offerte gratuitamente ai collaboratori,

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 8 - Dipendenti

SDG 8	Lavoro dignitoso e crescita economica
Highlights 2021	● 381 i dipendenti al 31 dicembre 2021 ● 49% la percentuale di donne presenti in azienda (+7% dal 2016) ● Oltre 40% la percentuale dei dipendenti che ha usufruito del *welfare* aziendale ● Oltre 900 le visite di prevenzione oncologica gratuite svolte in azienda dal 2016
Obiettivi 2021	● Redigere un nuovo Manuale per il Dipendente ● Incrementare il numero di ore di formazione, in particolare sulla sostenibilità
Risultati 2021	● Redazione di un nuovo Manuale per il Dipendente ● +116% le ore di formazione sulla sostenibilità
Obiettivi 2022-2024	● Definire una politica non emergenziale per lo *smart working* ● Implementare un nuovo piano *welfare* per i dipendenti ● Svolgere un'indagine di clima

Tavola 9 - Clienti

SDG 12	Consumo e produzione responsabili
Highlights 2021	● 99,8% le consegne a domicilio dei prodotti effettuate senza errori o ritardi ● 948 le ore di formazione del Centro Ordini ● 6.880 il numero di conversazioni via *chat* con i clienti di ogni nazione servita ● 60 il numero di operatrici del Centro Ordini Italia ed estero
Obiettivi 2021	● Mantenere elevatissimi *standard* di qualità di servizio per i clienti
Risultati 2021	● Mantenuti elevati *standard* di servizio in tutte le fasi del processo ● Attivato il servizio di *web chat* sui siti di tutti i Paesi serviti
Obiettivi 2022-2024	● Mantenere elevatissimi *standard* di qualità di servizio per i clienti ● Implementare i servizi offerti e le informazioni *on line* per la clientela ● Implementare i canali di contatto con l'azienda per tutti i clienti

Tavola 10 - Comunità

SDG 3	Salute e benessere
Highlights 2021	● + 50 le associazioni sostenute con la donazione di prodotti
Obiettivi 2021	● Sostenere le necessità delle comunità locali anche con la donazione di prodotti
Risultati 2021	● Oltre 50 gli enti di beneficenza sostenuti con la donazione dei prodotti
Obiettivi 2022-2024	● Sostenere le necessità delle comunità locali anche con la donazione di prodotti

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

direttamente sul posto di lavoro. Dopo l'interruzione delle attività nel 2020, sospese a causa dello scoppio della pandemia da Coronavirus, nel 2021 Fratelli Carli ha ripreso la collaborazione con ANT, organizzando per i dipendenti un totale di 147 visite di prevenzione oncologica gratuite in azienda.

Impegno nei confronti dei clienti e della comunità

Un elemento che conferma la qualità e l'impegno di Fratelli Carli nei confronti delle comunità in cui opera è il contributo alla crescita locale tramite un legame con il territorio contraddistinto da solidità e longevità.
L'azienda condivide la propria esperienza e competenza, sfruttando la presenza locale per, ad esempio, occupare prevalentemente personale proveniente dalle comunità di riferimento delle sedi.
Il rapporto con il territorio è strutturato sull'ascolto e dimostra un'attenzione costante alle necessità delle persone, con un sostegno alle diverse comunità locali che deriva da una stretta e proficua collaborazione con i lavoratori, gli agricoltori e tutti gli *stakeholder* dell'azienda.

Prodotti e materiali

Con riguardo ai prodotti si veda la Tavola 11.
Con riguardo ai materiali si veda la Tavola 12.

Sicurezza, qualità e comunicazione

Fratelli Carli opera conformemente a un programma di garanzia della qualità adeguatamente documentato ed effettua periodicamente opportune verifiche interne documentate e regolamentate. Esiste inoltre un sistema di analisi, svolte dal laboratorio interno alla Fratelli Carli, per cui vengono esaminate le caratteristiche dell'olio di oliva prodotto e acquistato, garantendo così la presenza del certificato di analisi per ogni lotto di olio di oliva prodotto.
Il sistema di gestione per la sicurezza alimentare della Fratelli Carli è basato sui principi del *Codex Alimentarius* e sul Regolamento CE 852/2004. Fratelli Carli effettua un'analisi dei pericoli e rischi, anch'essa basata sui principi e regolamenti citati, che prende in considerazione tutti i pericoli chimici, fisici e biologici che interessano il settore alimentare, compresi gli allergeni, e definisce quali di questi possono essere rilevanti per le diverse tipologie di prodotto della Fratelli Carli.
L'attenzione per la sicurezza dei clienti è fondamentale e viene presa in considerazione sin dalla selezione delle materie prime, sempre individuate secondo criteri di elevata sicurezza e qualità. L'azienda, tutti i giorni, lavora per mantenere relazioni con fornitori storici con cui ha instaurato rapporti di fiducia ed effettua costanti controlli di qualità in conformità con i requisiti di legge e con i propri *standard* interni.

Tavola 11 - Prodotti

SDG 12	Consumo e produzione responsabili
Highlights 2021	• 33% il fatturato delle specialità alimentari con certificazioni ambientali e/o prodotte da aziende *Certificate* B *Corp* o società *benefit* sul totale del fatturato di vendita da fornitori di prodotto finito • 8.827 il totale delle analisi svolte su tutti i prodotti • 7.011 le analisi di prodotto svolte dal laboratorio interno • 14 le nuove specialità alimentari inserite nella gamma
Obiettivi 2021	• Portare al 35% la percentuale delle linee di prodotti analizzati con SLCA
Risultati 2021	• Raggiunto il 39% di linee di prodotto analizzate con SLCA • Completato LCA dell'Olio *Extra* Vergine e dell'Olio Tradizionale in bottiglia e lattina da lt.1 • Completato LCA delle nuove scatole delle specialità in vaso • Completato LCA del Tonno Carli in lattina da 200 gr
Obiettivi 2022-2024	• Portare al 50% la percentuale delle linee di prodotti analizzati con l'SLCA • Svolgere un'analisi LCA per almeno il 50% dei prodotti • Svolgere un'analisi LCA per almeno il 10% del *pack* secondario

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 12 - Materiali

SDG 12 **SDG 14** **SDG 15**	**Consumo e produzione responsabili** **Vita sott'acqua** **Vita sulla terra**
Highlights 2021	● 100% la percentuale di cartone FSC per il *pack* degli oli ● 100% la percentuale di materiali riciclabili nel *pack* degli oli ● 0,004% la percentuale di materiali non differenziabili sul totale del peso di tutti i *pack*
Obiettivi 2021	● Riprogettare, in ottica di sostenibilità, il *pack* primario e secondario di tutti i prodotti
Risultati 2021	● Riprogettato il *pack* della linea "Focaccia a tocchetti" per renderlo differenziabile al 100% ● Avviato il progetto "Scatole sostenibili" per tutti i prodotti in vaso
Obiettivi 2022-2024	● Riprogettare, in ottica di sostenibilità, il *pack* primario e secondario di tutti i prodotti ● Progetto "Scatole sostenibili" per le specialità alimentari ● Ripensare gli *shopper* di tutti gli empori in ottica sostenibile

Oltre a garantire la sicurezza delle materie prime, Fratelli Carli si impegna a tutelare la qualità e la sicurezza di tutti i processi produttivi fino ai consumatori finali. A dimostrazione di quanto descritto, nel triennio 2019-2021, non c'è stata nessuna segnalazione di impatti sulla salute dei consumatori collegata ai prodotti dell'azienda.
Accanto alla garanzia di un prodotto di elevata qualità, Fratelli Carli promuove lo sviluppo di una comunicazione responsabile, capace di fornire ai propri clienti le giuste informazioni in etichetta, non solo per essere in conformità con la normativa, ma anche per promuovere scelte consapevoli di consumo e fornendo informazioni nutrizionali chiare e trasparenti. Nel triennio 2019-2021 non ci sono stati casi di non conformità con le normative e/o i codici di autoregolamentazione in materia di comunicazioni di *marketing* relative ai prodotti dell'azienda.

Analisi SLCA per l'impronta ambientale del prodotto lungo il suo ciclo di vita

L'azienda analizza i prodotti con *Sustainable Life Cycle Assessment* - SLCA: una metodologia che permette di conoscerne e migliorarne gli impatti sociali e ambientali, a partire dalla materia prima fino al consumo.
L'analisi prevede l'identificazione, lungo l'intero ciclo di vita del prodotto (materie prime, produzione e *pack*, distribuzione, uso del prodotto, fine vita) degli impatti positivi o negativi rispetto ai 4 principi di sostenibilità:
• principio 1: nella società sostenibile la natura non è soggetta a sistematico aumento di concentrazione di sostanze estratte dalla crosta terrestre;
• principio 2: nella società sostenibile la natura non è soggetta a sistematico aumento di concentrazione di sostanze prodotte dalla società;
• principio 3: nella società sostenibile la natura non è soggetta al degrado sistematico per mezzi fisici;
• principio 4: nella società sostenibile le persone non sono soggette a condizioni che sistematicamente compromettono la loro capacità di soddisfare i propri bisogni.
La matrice risultante permette di identificare gli ambiti di miglioramento, che vengono intercettati nelle successive analisi annuali.
Iniziata nel 2012, l'analisi SLCA dei prodotti viene ripetuta nel tempo per monitorare l'evoluzione conseguente agli interventi migliorativi in tema di sostenibilità. Nel 2021 è stata ulteriormente incrementata la percentuale di prodotti analizzati, equivalente al 39% di tutte le linee di prodotto, e corrispondente al 78% del totale del fatturato.
Per avere piena cognizione del proprio rapporto con l'ambiente, per un'azienda che vende beni di consumo è fondamentale

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

conoscere l'impatto che i propri prodotti hanno sull'ecosistema. Questo significa comprenderne le implicazioni lungo l'intera catena del valore, facendo affidamento su metodologie rigorose che riescano a isolare le esternalità negative con rigore e precisione.
Per questa ragione, nel 2021 Fratelli Carli ha deciso di svolgere delle analisi sul ciclo di vita degli Oli di Oliva *Extra* Vergini (in bottiglia), dell'Olio di Oliva (in bottiglia e in lattina) e del Tonno Bianco (in latta). L'Analisi del Ciclo di Vita, o *Life Cycle Assessment* - LCA, permette di quantificare i potenziali impatti ambientali (in termini di CO_2 ecc.) associati a un prodotto a partire dalle materie prime fino alla gestione del fine vita. Questa mappatura consente di identificare gli ambiti maggiormente impattanti.

Materiali riciclabili, biodegradabili, rinnovabili

Essendo attenta all'impatto che genera sull'ambiente, Fratelli Carli ha intrapreso da diversi anni un percorso di sostituzione dei materiali utilizzati per il confezionamento dei prodotti con materiali sempre più sostenibili. Questo percorso ha portato l'azienda a fare ricorso sia a filiere gestite secondo lo *standard* FSC, che garantisce una gestione sostenibile delle foreste, che ad assicurare la riciclabilità del *packaging*. Le tipologie di materiali utilizzate dall'azienda per i propri prodotti possono essere suddivise in tre macrocategorie:
a) materiali per il *packaging*: materiali utilizzati per il *packaging* dei prodotti Fratelli Carli (ad esempio, carta e cartone, vetro, legno);
b) materiali alimentari: tutte le materie prime e i semilavorati utilizzati per i prodotti finiti della Fratelli Carli (ad esempio, olio, polpa di pomodoro, basilico);
c) prodotti finiti acquistati da terzi: prodotti finiti con ricette esclusive per Fratelli Carli (ad esempio, dolci, vini, saponi).
Nel 2021 il peso di materiali/prodotti consumati è relativo per la maggior parte a materie prime alimentari (63%), la cui quasi totalità si riferisce all'olio di oliva acquistato (98%).

Le nuove confezioni di Olio Carli

Nell'ambito dei materiali, il viaggio verso il progresso responsabile è partito nel 2015, utilizzando per tutte le confezioni di Olio Carli solo cartone 100% FSC. La loro riprogettazione, che mantiene invariate solidità e robustezza in modo da garantire gli *standard* di qualità cui sono stati abituati i clienti, ha permesso di risparmiare oltre 85.000 kg. di carta in un anno.
Nel 2019, si è lavorato per rendere le scatole del prodotto principe totalmente sostenibili. È stato quindi scelto un cartone Avana che è diventato la "tela" su cui raccontare l'idea di progresso responsabile: portare tutti i giorni l'alta qualità nelle case e sulle tavole dei clienti, partendo dal campo e passando attraverso i fornitori, i materiali e l'esclusivo servizio di consegna. Rispetto alle confezioni utilizzate in precedenza, la scatola Avana permette di ridurre mediamente gli impatti ambientali di circa il 40% lungo tutte le sei categorie prese in esame.
Approfondendo la dimensione di cambiamento climatico, è possibile stimare il risparmio in termini emissivi dell'utilizzo delle nuove scatole considerando i volumi di produzione annuali: rispetto alle scatole "classiche", la scatola Avana ha consentito di evitare nel 2021 l'emissione di circa 44 ton. CO_2.
Quotidianamente Fratelli Carli lavora per migliorare, compatibilmente con le evoluzioni tecniche, i propri materiali e nel corso del 2021 le azioni messe in campo sono state molteplici.
Nel corso del 2021 si è lavorato alla riprogettazione delle scatole delle specialità alimentari in vaso, ripensandole completamente in ottica di sostenibilità.
È stato completato il passaggio, per tutte le buste con le quali vengono inviati i listini in ogni Paese servito dall'azienda, alla finestra in "pergamino", una sottile pellicola di carta satinata trasparente, che ha sostituito la tradizionale finestra in plastica. In questo modo la busta è ora completamente smaltibile nella carta e sono stati risparmiati in un anno circa 600 kg. di plastica.
Sono state completamente eliminate le etichette "segnacollo" adesive che riportavano il nome del cliente su ciascun collo in consegna. Questo è stato possibile implementando l'organizzazione logistica interna e permetterà ogni anno il risparmio di quasi 2 milioni di etichette, pari a circa 3 tonnellate di carta, oltre all'eliminazione degli inchiostri e alla minor energia elettrica necessaria per la stampa.
I riempitivi in plastica, utilizzati all'interno dei colli per l'estero, contengono, a partire da quest'anno, il 50% di plastica riciclata *pre-*

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

consumo. Questa scelta ha permesso di risparmiare oltre 20 tonnellate di plastica vergine.
Per quanto riguarda Mediterranea, già a partire dal 2020 le buste in plastica per la spedizione dei cosmetici all'estero sono state sostituite con buste 100% cartone, che garantiscono la medesima sicurezza e che hanno permesso un risparmio di oltre 100 kg. di plastica all'anno.

Filiera di fornitura

Con riguardo ai fornitori si veda la Tavola 13.
L'azienda mostra una netta predilezione per i fornitori locali situati in Italia, con il 74% del *budget* di approvvigionamento a loro allocata.
Fratelli Carli è consapevole della centralità che il coinvolgimento dei fornitori ricopre nella realizzazione di prodotti e politiche aziendali sempre più sostenibili in ogni fase del processo produttivo.
Per questo, a partire dal 2012, l'azienda ha individuato quattro distretti (dell'olio, alimentare, della cosmesi, dei trasporti) dedicati alle diverse tipologie di fornitori, e, con ciascuno di essi, ha dato vita ad uno specifico "Codice" (dell'olivo, della bontà, della bellezza, delle consegne) che indica un percorso di obiettivi e di iniziative concrete di innovazione sostenibile.
Con l'obiettivo di contribuire al miglioramento costante del dialogo con i propri fornitori, improntato alla condivisione dei valori e delle *best practice* dell'azienda, nel 2021 Fratelli Carli ha aggiornato i Codici della Bontà, della Bellezza e delle consegne, integrandoli con gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (SDGs) e introducendo nuovi KPI di valutazione per i fornitori. Inoltre, così come per gli scorsi anni, tutti i nuovi fornitori rilevanti dell'anno 2021 sono stati valutati secondo criteri ambientali e sociali.

Tavola 13 - Fornitori

SDG 7 **SDG 8** **SDG 12** **SDG 17**	**Energia pulita e accessibile** **Lavoro dignitoso e crescita economica** **Consumo e produzione responsabili** ***Partnership* per gli obiettivi**
Highlights 2021	● 46% la percentuale di acquisto da fornitori coinvolti nei Codici dell'Olivo, di bontà e della bellezza rispetto al totale del costo del venduto ● 74% la quota del *budget* totale di approvvigionamento speso sui fornitori locali situati in Italia ● 23% la percentuale di acquisti da piccoli fornitori, con meno di 20 dipendenti, sul totale del fatturato ● 2 fornitori di specialità alimentari certificati B *Corp* ● Oltre 100 i fornitori che hanno partecipato ai 5 *webinar* di approfondimento sugli SDGs di distretto
Obiettivi 2021	● Incrementare il numero di fornitori coinvolti nei Codici ● Aggiornare i Codici di Bontà e Bellezza in linea con gli SDGs di distretto insieme alla filiera di fornitura
Risultati 2021	● + 20% di fornitori rilevanti coinvolti nei Codici della Bontà e della Bellezza ● Valutati secondo criteri ambientali e sociali tutti i nuovi fornitori rilevanti ● Valutati secondo criteri ambientali e sociali tutti i padroncini che curano le consegne ● Aggiornati i Codici alla luce degli SDGs di filiera
Obiettivi 2022-2024	● Incrementare il numero di fornitori coinvolti nei Codici ● Sviluppo del progetto "Oliveto sostenibile" per lo studio di pratiche di coltivazione sostenibile dell'olivo ● Valutare, secondo criteri ambientali e sociali, almeno l'80% dei fornitori rilevanti ● Raggiungere, con tutta la *supply chain*, gli obiettivi definiti nei Codici relativi a: energia da fonti rinnovabili, parità di genere e materiali sostenibili

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Distretto dell'olio e Codice dell'Olivo

Con il Codice dell'Olivo vengono coinvolti oltre 200 fornitori di olive e olio di oliva per garantire, al di là dell'assoluta eccellenza dell'olio, la sostenibilità del ciclo produttivo. Un percorso di lavoro comune basato sull'applicazione e il controllo nel tempo di pratiche sostenibili nelle fasi di coltivazione e produzione per quanto riguarda le risorse, le persone, il territorio e le tecnologie produttive.

Attraverso la sottoscrizione del Codice dell'Olivo, i fornitori di olive e olio di Fratelli Carli assicurano il rispetto di determinarti *standard* di qualità e sostenibilità; a questo, l'azienda affianca un'attività di monitoraggio delle *performance* di sostenibilità dei propri fornitori attraverso un questionario specifico, in cui i fornitori riportano le loro certificazioni di qualità e sostenibilità e monitorano il loro impegno su temi ambientali e sociali quali l'utilizzo di acqua ed energia, la gestione dei rifiuti, la tutela della biodiversità e del paesaggio e la salute e sicurezza sul lavoro.

Nel 2020 sono stati coinvolti in particolar modo i fornitori della Grecia e della Spagna e gli aspetti principali oggetto di valutazione sono stati relativi a:

- gestione della risorsa idrica (ad esempio, monitoraggio e registrazione consumi, tipologia di fonte idrica);
- consumi energetici (ad esempio, monitoraggio e registrazione consumi, utilizzo fonti rinnovabili, riduzione consumi);
- gestione dei rifiuti (ad esempio, monitoraggio e registrazione dei rifiuti, gestione sostenibile degli scarti di produzione);
- condizioni di lavoro e sicurezza (ad esempio, benessere dei lavoratori, riduzione infortuni sul lavoro, formazione e crescita professionale);
- rispetto della biodiversità e del paesaggio;
- pratiche agronomiche sostenibili (ad esempio, utilizzo sostenibile dei fitosanitari e dei fertilizzanti).

Distretto alimentare e nuovo Codice della Bontà

Nel 2021 Fratelli Carli ha aggiornato il Codice della Bontà, che comprende le aziende produttrici delle specialità alimentari e i fornitori di *packaging* e materiali complementari, definendo l'impatto della filiera sugli obiettivi di sviluppo sostenibile e integrando nuovi KPI, tanto per le aziende del distretto (prendendo in considerazione la percentuale di energia proveniente da fonti rinnovabili, la percentuale di donne tra i collaboratori del distretto e il possesso di eventuali certificazioni aziendali o di prodotto), quanto per i loro prodotti (valutando il numero di prodotti analizzati attraverso la metodologia LCA e implementando le analisi SLCA sui singoli prodotti forniti).

Il distretto è impegnato a raggiungere gli obiettivi definiti dal Codice della Bontà su due temi fondamentali:

1) sostenibilità di tutte le fasi produttive delle specialità gastronomiche (coltivazione, risorse, tecnologie, persone), guidando le aziende del distretto verso un modello rigenerativo;

2) riduzione delle quantità di materiali e uso di materiali riciclabili, biodegradabili e rinnovabili per il *packaging*, impegnandosi pertanto a migliorare il profilo di sostenibilità dei prodotti.

Questo approccio ha portato le aziende del distretto a migliorare costantemente le loro *performance* di sostenibilità e ha fatto sì che almeno 3 aziende della filiera siano diventate delle B *Corp* o società *benefit*.

Nel corso del 2021, inoltre, il numero di fornitori rilevanti coinvolti nel Codice della Bontà è stato incrementato del 20%.

Distretto della cosmesi e nuovo Codice della Bellezza

Sono coinvolti 15 produttori ispirati dalla bellezza e impegnati a dare vita a un progetto di cosmesi naturale, biologica e sostenibile.

Anche il Codice della Bellezza, la guida condivisa da Mediterranea e i suoi fornitori, è stato aggiornato nel 2021 definendo l'impatto della filiera sugli obiettivi di sviluppo sostenibile e integrandolo con nuovi KPI, relativi alla sostenibilità dell'azienda (percentuale di energia rinnovabile, percentuale di quote rosa e possesso di certificazioni come indicatori di qualità) e del prodotto (quantità di prodotti analizzati con metodologia SLCA), con l'obiettivo di garantire una crescita sostenibile di Mediterranea, fondata su valori e obiettivi condivisi su ogni aspetto della filiera produttiva:

- formulazione dei prodotti basata sui migliori oli di oliva e su componenti esclusivamente naturali;
- salvaguardia dei terreni e della tradizione nella coltivazione delle erbe officinali;

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

• riduzione dell'uso di energia e risorse naturali non rinnovabili;
• utilizzo di materiali riciclabili, biodegradabili e rinnovabili per il *packaging*.
Tale mappatura e valutazione ha permesso successivamente di confrontare i risultati con il *benchmark* italiano e di settore e di determinare un coefficiente SDG di distretto, ossia un valore medio rappresentativo del posizionamento dei fornitori dei distretto alimentare e della cosmesi rispetto agli SDGs emersi come più rilevanti, pari a 37,4%.
Nel 2021, Fratelli Carli ha coinvolto i propri fornitori in cinque *webinar* di approfondimento, incentrati sui cinque SDGs di filiera (3, 7, 8, 12, 15) emersi come materiali, chiedendo loro di attribuire un punteggio di rilevanza ai temi e alle pratiche principali associate a ciascun SDG. L'esito di tale attività, che ha coinvolto 100 partecipanti, provenienti da oltre 60 aziende diverse, ha guidato la rielaborazione e l'aggiornamento dei nuovi Codici della Bontà e della Bellezza condivisi con i fornitori nel 2021.

Distretto dei trasporti e nuovo Codice delle Consegne

Per completare il processo di sostenibilità della propria filiera, l'azienda ha sviluppato anche un modello di "logistica sostenibile", con l'obiettivo di ridurre i consumi di energia e le relative emissioni di CO_2, che si concretizza su due fronti:
1) condivisione di un Codice delle Consegne con i consegnatari che distribuiscono i prodotti Fratelli Carli per adottare pratiche virtuose di guida e manutenzione dei furgoni;
2) ottimizzazione dei trasporti di medio e lungo percorso con incremento del trasporto intermodale; e l'eliminazione il più possibile dei viaggi "a vuoto".
Anche il Codice delle Consegne è stato oggetto di aggiornamento e rielaborazione nel 2021, introducendo una *check list* per valutare e monitorare l'adesione a pratiche sostenibili da parte dei padroncini e delle società di trasporto e il loro impatto sulla riduzione dei consumi. Per i padroncini, i temi affrontati hanno riguardato la pianificazione della manutenzione dei mezzi (raccogliendo il 99% di risposte affermative), il monitoraggio dei consumi energetici (91%), la pianificazione dei percorsi per ottimizzare gli spostamenti (99%), l'utilizzo di applicazioni per la pianificazione dei percorsi (59%) e la partecipazione a corsi di aggiornamento nell'ultimo anno (9%).
I KPI introdotti per la valutazione dell'impatto ambientale delle società di trasporto hanno invece compreso la percentuale di società che condivide con i fornitori il Codice delle Consegne (71%), l'importanza e la priorità attribuita alla salute e sicurezza dei collaboratori (71%) e infine la quota di collaboratori che hanno partecipato a corsi di formazione durante l'anno (12%).

Energia e risorse

Con riguardo a energia e risorse si veda la Tavola 14.

Energia

Al fine di migliorare le proprie *performance* di consumo energetico, l'azienda monitora e rendiconta i propri consumi di carburanti, gas ed energia elettrica, redigendo periodicamente una diagnosi energetica sottoposta ad *audit* di terza parte.
Se già nel biennio 2019-2020 i consumi dell'azienda si erano significativamente ridotti come conseguenza dell'utilizzo dello *smart working* e della limitazione degli spostamenti del personale, il biennio 2020-2021 ha visto una ulteriore lieve riduzione dei consumi energetici dovuta, oltre che al continuo impegno nell'efficientamento dei sistemi di raffreddamento e riscaldamento, al permanere delle restrizioni legate alla pandemia da COVID-19 e all'applicazione su larga scala del lavoro agile, comportando una riduzione dei consumi negli uffici. In particolare, i consumi sono diminuiti da 54.713 GJ nel 2020 a 50.872 GJ nel 2021.
La maggior parte del consumo energetico dell'azienda è associato al gas naturale - utilizzato per i processi di raffinazione dell'olio e, in misura residuale, per il riscaldamento - e all'energia elettrica.
Il ricorso a energia elettrica, per più di un terzo dei consumi totali di energia nel biennio 2020-2021, è indicatore di una maggiore sostenibilità nel consumo energetico complessivo dell'azienda. Infatti, Fratelli Carli ha scelto un percorso di energia sostenibile, approvvigionando energia elettrica proveniente al 100% da fonte rinnovabile: di cui, nel biennio 2020-2021, un 84% di energia elettrica acquistata e consumata e un restante 16% derivante

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 14 - Energia e risorse

SDG 7 SDG 12	Energia pulita e accessibile Consumo e produzione responsabili
Highlights 2021	● 100% l'energia elettrica utilizzata certificata da fonti rinnovabili ● 1.020.279 kWh l'energia elettrica prodotta dall'impianto fotovoltaico di proprietà ● 23,15 le tonnellate di CO_2 per milione di fatturato ● 91% i rifiuti inviati al recupero sul totale dei rifiuti ● 16% l'energia elettrica da fonte rinnovabile autoprodotta e consumata rispetto al totale dell'energia elettrica consumata ● 100% le confezioni di prodotti Fratelli Carli che riportano indicazioni per un corretto smaltimento di tutti i componenti ● -9% le emissioni totali di CO_2eq per *Scope* 1 e *Scope* 2
Obiettivi 2021	● Redigere il primo inventario delle emissioni GHG dell'azienda
Risultati 2021	● Completato l'inventario delle emissioni *Scope* 1 e *Scope* 2 e delle emissioni *Scope* 3 più rilevanti
Obiettivi 2022-2024	● Completamento dell'inventario delle emissioni *Scope* 3 ● Compensazione dell'impatto ambientale di tutte le consegne a domicilio dei clienti in Italia ● Definizione e implementazione di un piano per il raggiungimento della *Carbon Neutrality* dell'organizzazione ● Mantenimento della percentuale dei rifiuti inviati a recupero superiore al 90% sul totale dei rifiuti prodotti ● Implementazione del sistema di gestione ambientale

dall'installazione, nel 2012, di un impianto fotovoltaico di 8.500 m2 sul tetto dello stabilimento che, mediamente, produce 900.000 kWh l'anno.
L'installazione di un impianto fotovoltaico contribuisce positivamente al consumo di energia elettrica sostenibile anche all'esterno dell'azienda. Infatti, più del 9% dell'energia prodotta, che non viene consumata, viene reimmessa nella rete, per un ammontare pari a 86.865 kWh nel 2020 e 94.209 kWh nel 2021, contribuendo quindi alla riduzione del *mix* energetico nazionale.
Inoltre, per ottimizzare i propri consumi di energia, l'azienda ha installato lampade a LED a basso consumo in gran parte delle aree aziendali, rinnovato il parco mezzi e concluso la sostituzione degli impianti di condizionamento con soluzioni a basso impatto energetico.

Crescita a ridotte emissioni

A un impegno finalizzato alla riduzione dei consumi energetici corrisponde un effetto positivo in termini di emissioni di gas a effetto serra. In particolare, nel 2021 Fratelli Carli ha ridotto le proprie emissioni *Scope* 1 (1) rispetto all'anno precedente, passando da 2.308 tonnellate di CO_2eq a 2.107 tonnellate di CO_2eq (-9%), in linea con la riduzione dei consumi energetici che ha caratterizzato l'azienda nel 2021.
La scelta strategica di utilizzare energia elettrica interamente approvvigionata da fonti rinnovabili permette all'azienda di avere delle emissioni *Scope* 2 *Market Based* (2) nulle e di ridurre il proprio impatto in termini di emissioni complessive del 9%: da 3.946 tonnellate di CO_2eq nel 2020 a 3.591 tonnellate di CO_2eq nel 2021.
La produzione di energia elettrica pulita tramite l'impianto fotovoltaico installato presso gli stabilimenti di Imperia permette di risparmiare l'emissione di un totale di 468 tonnellate di CO_2 che sarebbero state

Note:
(1) Le emissioni *Scope* 1 sono le emissioni dirette di gas ad effetto serra da fonti detenute o controllate dall'azienda.
(2) Le emissioni *Scope* 2 sono le emissioni indirette di gas ad effetto serra risultanti da consumi energetici da fonti non detenute o controllate dall'azienda.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

immesse in atmosfera per la produzione di un quantitativo identico di energia tramite fonti fossili. Il *trend* delle c.d. *avoided emissions* ricalca in maniera perfetta quello relativo all'autoproduzione di elettricità tramite pannelli fotovoltaici.
Nel 2021, Fratelli Carli ha inoltre avviato la mappatura dei consumi e dell'impronta carbonica della propria logistica, un percorso che sarà completato nel 2022 e che permetterà di individuare scelte strategiche volte a ridurre i consumi e l'impatto ambientale associati al trasporto.

Questionario di mobilità sostenibile per i dipendenti

Nel 2021, Fratelli Carli ha sottoposto ai dipendenti un questionario, indagando le loro abitudini in termini di spostamenti casa-lavoro. La percentuale di dipendenti che ha risposto al sondaggio è pari al 67%.
Il campione dei partecipanti allo studio è costituito per il 53% da donne e il 47% da uomini, con una prevalenza di lavoratori con contratto a tempo indeterminato (87%), con età superiore ai 50 anni (47%), seguiti da dipendenti con età compresa tra i 30 e i 40 anni (17%) e dal restante personale con meno di 30 anni (5%).
L'indagine svolta ha permesso di osservare che l'80% dei dipendenti risiede a meno di 10 km dalla sede di lavoro, mentre la modalità di spostamento preferenziale, fortemente influenzata dalla durata del viaggio, è risultata l'automobile, utilizzata dal 55% dei dipendenti, a fronte del 17,0% che utilizza un motoveicolo, del 23% che si sposta a piedi e del restante 2% e 3% che abitualmente usufruisce rispettivamente della bicicletta e del trasporto pubblico.
Fratelli Carli, consapevole dell'importanza di promuovere modalità di trasporto più sostenibili, terrà conto degli esiti dell'indagine cercando di individuare, nel prossimo futuro, interventi e iniziative volti a limitare l'uso dell'automobile da parte dei dipendenti, anche attraverso un confronto costante con le attività di efficientamento del trasporto pubblico e ottimizzazione dei percorsi ciclo-pedonali promossi dal Comune e dalla Provincia.

Gestione dei rifiuti

L'attenzione verso tutte le attività che generano o possono generare rifiuti è da sempre uno degli obiettivi nella gestione della quotidianità di Fratelli Carli. A questo fine vengono coinvolti tutti i dipendenti, i collaboratori e le aziende che operano nell'ambito dell'azienda stessa. Le responsabilità e le modalità della corretta gestione dei rifiuti e degli scarti sono descritte in un'apposita procedura, implementata e aggiornata secondo eventuali modifiche del processo produttivo sulla base dei requisiti stabiliti dalla legislazione vigente in materia.
Negli ultimi anni Fratelli Carli ha condotto una mappatura di tutte le attività che generano la produzione di "rifiuti" e/o "scarti", ottenendo una completa classificazione e caratterizzazione degli stessi al fine di individuare opportune modalità di gestione e implementare idonee aree adibite al deposito temporaneo dei rifiuti speciali e alla raccolta differenziata dei rifiuti urbani.
Per questi ultimi in azienda sono state allestite aree chiamate "isole ecologiche" che garantiscono un conferimento dei rifiuti prodotti e una loro corretta differenziazione per affidarli al servizio di raccolta pubblica. I rifiuti prodotti dall'azienda sono principalmente rifiuti non pericolosi. In particolare, le principali categorie sono:

- materiali di imballaggio come carta, vetro e plastica;
- rifiuti prodotti dall'attività di lavorazione alimentare;
- *toner* delle stampanti;
- alluminio;
- terre decoloranti da filtrazione;
- oli e grassi commestibili;
- fanghi prodotti da operazioni del frantoio.

Fratelli Carli si impegna inoltre a tenere sotto controllo l'operato dei fornitori che concorrono nella gestione dei rifiuti (trasportatori, smaltitori e intermediari), valutando in sede di definizione del contratto le effettive autorizzazioni possedute da ciascuno e controllando in corso d'opera il rispetto delle prescrizioni previste dalle diverse regolamentazioni locali e nazionali. Nell'ambito del miglioramento continuo, Fratelli Carli forma e informa tutto il personale addetto e i propri collaboratori, affinché ci sia da parte di ognuno un'elevata attenzione alla corretta applicazione di quanto previsto, non solo dalla legge, ma anche dalle procedure interne, che deve portare a un'attenzione maggiore da parte di tutti nella gestione del rifiuto: in questa direzione va l'attività di sensibilizzazione

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

per il corretto smaltimento dei rifiuti in azienda.
Nell'ottica di un approccio preventivo alla produzione stessa del rifiuto, l'azienda ha implementato negli ultimi anni diverse azioni che hanno permesso una riduzione significativa.
In particolare, tali azioni sono state sviluppate non solo all'interno della stessa azienda, ma a monte e a valle della catena del valore dell'organizzazione. In particolare:

- all'interno dell'organizzazione:
  – alleggerimento delle confezioni in cartone;
  – acquisto di nuovi macchinari per la stesura dell'estensibile per i pallet che utilizzano minor quantità di plastica;
  – sostituzione dei riempitivi per le confezioni dei cosmetici, eliminando completamente quelli in plastica;
  – sostituzione delle buste con interno in plastica per la spedizione dei cosmetici con buste in solo cartone;
  – adozione della finestra in pergamino, anziché in plastica, per tutte le buste.
- a monte dell'organizzazione:
  – condivisione con tutti i fornitori della tematica della diminuzione dei rifiuti e delle diverse soluzioni attuate all'interno della catena di fornitura.
- a valle dell'organizzazione:
  – mappatura di tutti i materiali di *pack* e inserimento delle icone di smaltimento su tutte le confezioni di prodotti venduti dall'azienda;
  – inserimento di codici QR sulle confezioni dei prodotti, la cui scansione rimanda a istruzioni di smaltimento dematerializzate.

Fratelli Carli invia la maggior parte dei rifiuti prodotti a recupero e riciclo. Nel biennio 2020-2021 la quantità di rifiuti è diminuita del 17% grazie al continuo impegno di Fratelli Carli nel prevenirne la produzione. Infatti, le principali categorie di rifiuto che hanno visto una riduzione sono plastica, carta e vetro, coerentemente con il percorso dell'azienda verso una riduzione significativa dei materiali utilizzati per il *packaging*. In linea con l'anno scorso, la quantità inviata a recupero è rimasta invece stabile e pari a circa il 90% dei rifiuti prodotti.

Biocarburante dai sottoprodotti di lavorazione

Le paste saponose e le terre oleose derivate dal processo produttivo vengono sottoposte alla valutazione del "Sistema Nazionale di Certificazione della Sostenibilità dei Biocarburanti e dei Bioliquidi" e, se valutate conformi, sono avviate, ai sensi della normativa vigente, all'utilizzo come preziosa materia prima per la produzione di biocarburanti, anziché essere smaltite come rifiuti.

Gestione dell'acqua

Sulla strada del costante miglioramento delle pratiche sostenibili e del risparmio delle materie prime, negli anni sono state apportate importanti innovazioni al processo di lavorazione della raffineria, ottenendo un risparmio di circa 3 litri di acqua per ogni chilo d'olio lavorato.
Oltre a una costante attenzione al consumo di acqua, l'azienda si impegna nel monitoraggio e controllo della sua qualità, in entrata e in uscita, come da disposizioni di legge. Il rispetto dei limiti vigenti per lo scarico in fognatura è tenuto costantemente sotto controllo attraverso periodiche verifiche analitiche atte ad accertare i carichi inquinanti rispetto a parametri significativi.
A questo fine, accanto al pozzetto di scarico della sede di Imperia sono stati installati un campionatore in continuo, un misuratore di portata e una sonda termometrica.
Gli *standard* di qualità fissati e rispettati per gli scarichi idrici sono quelli stabiliti dal D.Lgs. n. 152/2006. Le analisi svolte da un laboratorio esterno hanno sempre dimostrato il rispetto dei limiti previsti per legge.
Inoltre, nei giorni in cui la raffineria è al lavoro, con il supporto del proprio laboratorio interno, l'azienda effettua volontariamente giornalmente le analisi di controllo sulle acque verificando l'assoluta conformità dei parametri di qualità (ad esempio, COD, PH, Fenoli).
Al fine di gestire in maniera integrata gli impatti derivanti dal consumo e dallo scarico di acqua, nelle sedi di Imperia e Gazzelli sono stati installati degli impianti di trattamento delle acque che consentono di immettere nel corpo recettore uno scarico conforme ai requisiti stabiliti dalle norme vigenti in materia. Nella sede di Imperia l'acqua utilizzata per la lavorazione passa attraverso vasche di decantazione che permettono la separazione e il recupero delle parti oleose

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

eventualmente presenti, mentre le acque derivanti dalle operazioni di autolavaggio confluiscono in un depuratore e a una successiva fase di filtrazione.

Cultura e tradizione mediterranea

Con riguardo alla cultura e tradizione mediterranea si veda la Tavola 15.
Fratelli Carli si impegna a diffondere l'eccellenza gastronomica tipica dell'Italia, che vanta un patrimonio contraddistinto da prodotti e stili alimentari basati sulla dieta mediterranea, apprezzata in tutto il mondo, cui l'azienda si ispira insieme alle migliori pratiche di innovazione sostenibile.

Progettazione della campagna Unlock Education

Valorizzando la propria appartenenza alla comunità B *Corp*, nel 2021 Fratelli Carli ha partecipato alla progettazione della campagna "*#Unlock Education*", un'iniziativa di educazione e sensibilizzazione alla sostenibilità rivolta alle giovani generazioni.
La campagna, che si rivolge ai ragazzi con un'età compresa tra i 14 e i 25 anni, mira a guidare gli studenti liceali e universitari verso i valori che ispirano il movimento globale di B *Corp*, incoraggiandoli a compiere azioni concrete che possano contribuire a un cambiamento positivo e tangibile sulla società e la biosfera. La campagna si articola in due fasi. La prima è dedicata all'apprendimento e all'approfondimento, tramite la fruizione di corsi incentrati sulle tematiche B *Corp*, disponibili sul sito unlockeducation.it.
La seconda fase è finalizzata alla messa in pratica delle conoscenze acquisite, accedendo all'apposita sezione del sito *Take action*. Al completamento del corso, infatti, i partecipanti sono indirizzati alla scelta di una o più azioni da realizzare, che comprendono, ad esempio, la partecipazione al percorso B *Corp School*, finalizzato a promuovere la connessione tra B *Corp* e scuole e a promuovere modelli di imprenditorialità rigenerativa, o l'impegno verso iniziative quali la pulizia del quartiere o campagne di riduzione della plastica nelle scuole.

Tavola 15 - Cultura e tradizione mediterranea

SDG 12	Consumo e produzione responsabili
Highlights 2021	● 100% gli empori che riportano informazioni sulla sostenibilità ● 5.107 visitatori del museo dell'Olivo Carlo Carli dalla riapertura a causa della pandemia nel mese di giugno ● Oltre 1.600 i reperti della tradizione olivicola e oleicola conservati dal museo dell'Olivo Carlo Carli ● 152 i reperti archeologici della collezione Carli definiti di "eccezionale interesse archeologico" dal Ministero dei Beni Culturali
Obiettivi 2021	● Impegnarsi nella divulgazione della cultura della sostenibilità con la partecipazione a tavole rotonde, seminari, *webinar* ● Partecipazione alla Fondazione ITS - Accademia Ligure Agroalimentare per la diffusione della cultura alimentare del territorio
Risultati 2021	● Finalizzata l'associazione a Museimpresa ● Attivati i corsi del primo anno dell'Accademia Ligure Agroalimentare
Obiettivi 2022-2024	● Impegnarsi nella divulgazione della cultura della sostenibilità con la partecipazione a tavole rotonde, seminari, *webinar* ● Partecipazione al progetto B *Corp* "*#Unlock Education*" per le scuole del territorio ● Diffusione della cultura dell'alimentazione mediterranea attraverso tutti i canali dell'azienda ● Partecipazione alle attività associative di Museimpresa ● Sostegno alle attività della Fondazione ITS - Accademia Ligure Agroalimentare per la diffusione della cultura alimentare del territorio

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Accademia Ligure Agroalimentare
Nel corso dell'anno, Fratelli Carli ha supportato, insieme ad altre imprese liguri e all'istituto Superiore G. Ruffini, principale promotore dell'iniziativa, l'inaugurazione dell'Accademia Ligure Agroalimentare, un Istituto Tecnico Superiore con sede ad Imperia specificatamente incentrato sullo studio delle tecniche di produzione e trasformazione della filiera olivicola-olearia.
Scopo dell'istituto è quello di formare professionisti specializzati nella realizzazione e sviluppo del prodotto, nonché nella sua commercializzazione tramite tecniche di *marketing*, anche al fine di orientare lo sviluppo sostenibile delle filiere agroalimentari ed enogastronomiche verso una maggiore integrazione con il territorio, contrastando così lo spopolamento dell'entroterra e creando nuove opportunità professionali per i giovani del territorio.

Campagna di comunicazione sulla sostenibilità negli empori
Gli empori sono i "luoghi" dove si incontrano le espressioni più autentiche delle produzioni dei territori, la passione per il gusto, l'educazione a una alimentazione sana ed equilibrata.
Per valorizzare e diffondere il percorso di innovazione sostenibile perseguito ogni giorno dall'azienda, è stato studiato, appositamente per gli empori, il *concept* "sostenibili per natura". Questo, declinato in una serie di materiali di comunicazione, con un linguaggio immediato e moderno, accompagna i clienti alla scoperta della bontà di ogni prodotto, non solo dal punto di vista del gusto e dell'altissima qualità, ma anche da quello della sostenibilità a 360°.

Museo dell'Olivo Carlo Carli
Dall'origine delle prime civiltà, l'olio di oliva è stato protagonista di una storia millenaria: un lungo percorso attraverso arte, cultura, economia, costume, olivicoltura. Il museo dell'Olivo Carlo Carli, fondato a Imperia dalla famiglia Carli nel 1992, è il contributo alla valorizzazione della memoria che oggi consente all'azienda di continuare una tradizione d'eccellenza.
Contiene preziosi reperti archeologici, oggetti rari, contenitori, lumi ad olio e oliere, una biblioteca interamente dedicata alla cultura dell'olivo.
Si tratta di una delle più importanti collezioni private italiane raccolta nel corso di molti decenni, tutelata dal Vincolo Ministeriale e dichiarata di "Eccezionale interesse archeologico" dalla Soprintendenza Archeologica della Liguria.

Museimpresa
Nel corso del 2021 si è finalizzata l'adesione a Museimpresa, l'Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa, che riunisce oltre 100 grandi archivi e musei di piccole e grandi aziende italiane. Una scelta operata per dare l'apporto concreto del museo dell'Olivo Carlo Carli alle finalità dell'associazione, ossia la salvaguardia della memoria dell'industria italiana e la valorizzazione delle capacità imprenditoriali quali motori di sviluppo sostenibile, la facilitazione della diffusione delle conoscenze ed esperienze delle diverse realtà museali e l'incremento delle attività di ricerca e formazione nel campo della museologia e dell'archivistica d'impresa.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

di redditività. Il modello è stato pubblicato nel libro di Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* nel 1979 ed è ampiamente utilizzato per analizzare la struttura del settore di un'azienda e la sua strategia. Porter ha identificato cinque forze innegabili che svolgono un ruolo nel plasmare ogni mercato e industria nel mondo, con alcuni avvertimenti. Le cinque forze sono spesso utilizzate per misurare l'intensità della concorrenza, l'attrattiva e la redditività di un settore o di un mercato.

Ciò che è successo durante la fase pandemica e nell'immediato futuro, mostra chiaramente come le forze di Porter abbiano rivestito un'importanza fondamentale nella valutazione e attuazione di strategie delle diverse realtà aziendali.

Concorrenti nel settore

La prima delle cinque forze si riferisce al numero di concorrenti e alla loro capacità di minare la redditività di un'azienda. Maggiore è il numero di concorrenti, insieme al numero di prodotti e servizi equivalenti offerti, minore è il potere di un'azienda.

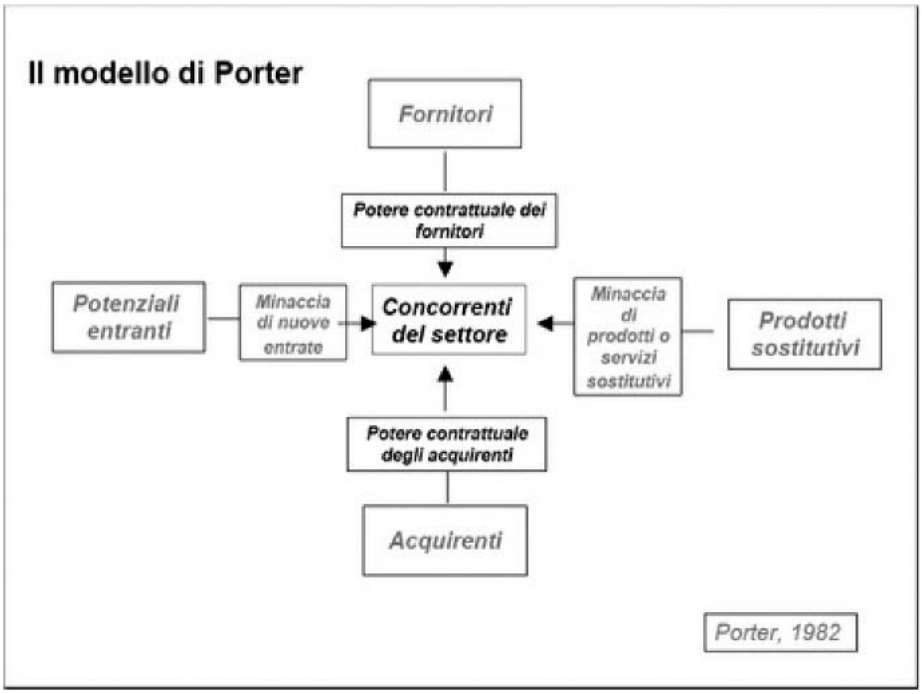
Fornitori e clienti valutano il livello di concorrenza presente sul mercato per comprendere se possono essere in grado di ottenere un affare migliore o acquistare a prezzi inferiori. Al contrario, quando il livello di competitiva è basso, le aziende che operano sul mercato hanno un maggiore potere di spuntare prezzi più alti e stabilire termini di vendita vantaggiosi ottenendo profitti più elevati.

Ingresso di nuovi concorrenti nel settore

Il potere di un'azienda è anche influenzato dalla forza dei nuovi potenziali concorrenti che desiderano affacciarsi nel suo mercato. Minore è lo sforzo in termini di tempo e investimenti che un nuovo concorrente deve sostenere per entrare sul mercato per diventare concorrenziale, più la posizione di un'azienda che opera sullo stesso mercato, anche se consolidata da tempo, potrebbe essere notevolmente indebolita.

Un settore con forti barriere all'ingresso è l'ideale per le aziende ivi attive poiché esse possiedono la facoltà di vendere a prezzi più elevati e a condizioni più vantaggiose.

Tavola 1- Le cinque forze di Porter



Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Potere dei fornitori
La terza forza analizzata dal modello di Porter riguarda la facilità con cui i fornitori possono variare i prezzi e le quantità dei propri prodotti. Il mercato è influenzato sia dal numero di fornitori di un determinato prodotto, bene o servizio, sia dalla particolarità o anche talvolta dall'unicità dei beni offerti e in misura rilevante da quanto costerebbe a un'azienda cambiare, se possibile, il proprio fornitore. Minore è il numero dei fornitori presenti in un settore, più un'azienda risulta dipendente da questi.
D'altra parte, la presenza di un maggior numero di fornitori con prodotti facilmente sostituibili e bassi costi di sostituzione può consentire ad un'azienda di mantenere i suoi costi di acquisto più bassi e aumentare di conseguenza i propri profitti.

Potere dei clienti
La capacità dei clienti di negoziare prezzi di acquisto più bassi e di condizioni di fornitura più vantaggiose è la quarta forza analizzata dal modello. La competitività e la redditività di un'impresa è influenzata dal numero dei propri clienti, dalla dimensione degli stessi e dal costo necessario per aprire nuovi mercati o per incrementare la propria quota di vendita su quello attuale.
Una base di clientela più piccola e più forte comporta che ogni cliente ha un maggior potere di negoziazione in termini di prezzo e condizioni di vendita. Un'azienda con molti clienti ha maggiori possibilità di vendere a prezzi più alti e di veder aumentata la propria redditività.

Minaccia di prodotti sostitutivi
L'ultima delle cinque forze analizza i prodotti sostitutivi. I beni o servizi sostitutivi che possono essere utilizzati al posto dei prodotti o servizi offerti dall'impresa rappresentano indubbiamente una minaccia. Le aziende che producono beni o servizi per i quali non ci sono sostituti stretti hanno più possibilità di attuare politiche di prezzo e di condizioni di vendita più vantaggiose, rispetto ad aziende che offrono prodotti o servizi con un maggiore tasso di sostituzione. Infatti, quando sono disponibili sostituti diretti, i clienti hanno la possibilità di sceglier quale prodotto acquistare e di fatto contribuiscono ad indebolire e ridurre la capacità di vendita e la redditività di un'azienda.
Da quanto sopra esposto, riuscire a comprendere le cinque forze di Porter e il modo in cui si applicano ad uno specifico mercato, può consentire a un'azienda di adattare la propria strategia per utilizzare al meglio le proprie risorse al fine di generare ritorni economico-finanziari più elevati per i propri investitori.

Analisi di alcuni svantaggi delle cinque forze di Porter

Il modello delle cinque forze presenta alcuni inconvenienti, tra cui il fatto che è retrospettivo, rendendo i suoi risultati per lo più rilevanti solo a breve e medio termine.
Inoltre, il modello risente in maniera sensibile degli effetti della globalizzazione sui mercati nazionali e internazionali, che risultano essere fortemente integrati e quindi soggetti a forze esogene sempre più difficilmente valutabili.
Un altro grande svantaggio è la tendenza all'utilizzo delle cinque forze per analizzare una singola azienda che opera principalmente a livello locale, rispetto a un'industria di tipo multinazionale che opera a livello globale su tutti i mercati.
Un altro problema è che il modello risulta strutturato in modo che ogni azienda sia collocata in un solo settore quando, invece, molte aziende operano su diversi settori per aumentare la diversificazione e quindi i possibili effetti negativi legati alle fluttuazioni della domanda dei singoli prodotti.
Una considerazione può essere svolta anche sulla differenza che esiste tra il modello delle cinque forze di Porter e l'analisi SWOT.
Entrambi i modelli rappresentano strumenti utilizzati per analizzare e prendere decisioni strategiche. Aziende, analisti e investitori utilizzano le cinque forze di Porter per analizzare l'ambiente competitivo all'interno di un settore, mentre tendono a utilizzare un'analisi SWOT per analizzare principalmente il progetto con riferimento alla struttura aziendale.

Il modello nell'attuale situazione

Ciò che è successo durante la fase pandemica e nell'immediato futuro, mostra chiaramente come le forze di Porter abbiano rivestito un'importanza fondamentale nella valutazione e attuazione di strategie di vendita e di mantenimento o acquisizione di quote di mercato da parte delle diverse realtà aziendali.
Si pensi agli effetti dello spostamento delle attività produttive nel sud est asiatico e alle

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

conseguenze in termini di costi e tempi di approvvigionamento che le aziende occidentali hanno dovuto e tuttora devono scontare. Ciò rappresenta gli effetti che la terza forza di Porter può generare sia sul mercato europeo che mondiale. La maggiore forza assunta dai fornitori in termini di quotazione dei prezzi di vendita delle materie prime, del dilatarsi dei tempi di consegna e dei costi di trasporto, ha generato un forte squilibrio in termini di capacità da parte delle aziende occidentali nella produzione e distribuzione dei propri prodotti. Si pensi al caso delle mascherine chirurgiche durante la fase pandemica, alla incapacità di produrre e quindi consegnare i propri modelli da parte delle case automobilistiche per la difficoltà nel reperire alcuni componenti di base per la loro produzione.
Una strategia corretta dovrebbe prevedere non solo l'indipendenza dai singoli fornitori, ma anche dai mercati di approvvigionamento. Risulta evidente come la ricerca del maggior profitto, intesa non come miglioramento dei processi produttivi, ma come la riduzione dei costi di produzione, tramite il decentramento di parte di essa e l'approvvigionamento di componentistica da aree a minor costo, abbia condotto le aziende ad una situazione di forte difficoltà che ha minato la ripresa economica e la stabilità delle imprese stesse.

Conclusioni

Il modello delle cinque forze di Porter definisce i criteri più importanti da considerare quando si osserva il panorama competitivo di un'azienda. Elevati livelli di criticità in genere segnalano che i profitti futuri potrebbero deteriorarsi in maniera significativa: ad esempio, una società matura che operi in un settore che, a seguito di mutazione della domanda diventi a rapida crescita, potrebbe rapidamente essere esclusa se non sono presenti barriere all'ingresso. Allo stesso modo, un'azienda che vende prodotti per i quali esistono numerosi sostituti non sarà in grado di difendere la propria politica dei prezzi per mantenere i propri margini e potrebbe persino perdere quote di mercato a favore dei suoi concorrenti.
Il motivo per cui il modello di Porter è stato adottato così ampiamente è che costringe le aziende a guardare oltre il proprio *business* immediato e al loro settore nel suo insieme quando devono sviluppare i loro piani a lungo termine.
Sicuramente il modello analizzato gioca ancora un ruolo fondamentale in questo momento, ma non dovrebbe essere l'unico strumento nella cassetta degli attrezzi quando si tratta di costruire una strategia aziendale.

RIVISTE

Controllo di Gestione

Bimestrale di budget, reporting e strategia per l'azienda e il consulente

Unica nel panorama editoriale italiano questa rivista affronta in modo mirato e specifico tutte le tematiche legate al controllo di gestione: **budgeting, reporting, analisi dei costi, sistemi integrati, balanced scorecard, soluzioni innovative**.
Dalla teoria alla pratica, dai modelli generali alle peculiarità dei settori, **Controllo di gestione** fornisce tutte le informazioni necessarie e le soluzioni operative indispensabili per chi esercita per "professione" il controllo di gestione.
I vari temi sono affrontati attraverso **articoli di approfondimento** che suggeriscono metodi e strumenti di approccio ai problemi, **casi aziendali** con esempi pratici, interventi sulle **"nuove tendenze"** della dottrina e sulle **teorie emergenti, analisi dei principali sistemi informativi** di supporto a chi si occupa di controllo, esame delle **specificità del controllo** nei diversi settori merceologici, **quesiti** e **suggerimenti degli esperti** in materia.

Supporto: web, tablet

Per informazioni:
- ***Servizio Informazioni Commerciali***
  Tel. 02.82476794
  E-mail: info.commerciali@wki.it
- ***Agenzie Ipsoa di zona***
  (www.ipsoa.it/agenzie)
- ***shop.wki.it***

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Gli add-on nel private equity: perché conoscerli

di Guidalberto Gagliardi (*)

"Piccolo è bello" è un detto che in molti mercati non funziona più. Per creare o mantenere i vantaggi competitivi occorre "fare massa", diventando parte di una realtà capace di riportare in Italia parti della filiera, di internazionalizzarsi e managerializzarsi, di essere sostenibile, di attrarre investitori. I private equity possono supportare questi processi di consolidamento e irrobustimento quando gli imprenditori non riescono da soli ad allearsi tra loro.

Introduzione

In Italia le grandi imprese sono meno dell'1% del totale. Malgrado ciò l'Italia è tra le prime dieci potenze industriali al mondo. Del resto, come scriveva lo storico dell'economia Carlo Cipolla, "Gli italiani sono abituati, fin dal Medioevo, a produrre, all'ombra dei campanili, cose belle che piacciono al mondo". Questa celebre citazione da decenni coglie le caratteristiche salienti della nostra manifattura e la centralità del nostro capitale umano: un saper fare che, a dispetto di un potenziale militare e geopolitico storicamente modesto, ha consentito al nostro Paese di conquistare e presidiare i mercati esteri. Le protagoniste sono state soprattutto PMI.

La frammentazione industriale può però diventare un freno al cambiamento in una fase in cui è richiesto un mutamento di paradigma. Secondo il Presidente di Confindustria Lombardia Francesco Buzzella (1), nell'arco di un decennio la struttura del tessuto industriale italiano muterà radicalmente tramite processi di consolidamento, *re-shoring* e crescita dimensionale. A suo avviso, occorre incrementare la competitività delle nostre imprese rendendole capaci - tramite investimenti in digitalizzazione, sostenibilità e ricerca e sviluppo - di affrontare concorrenti anche assai più grandi, come pure di resistere a *shock* globali o regionali attrezzandosi con catene logistiche più brevi e controllabili che valorizzino la territorialità. I recenti eventi sanitari e bellici, insieme alle loro conseguenze economiche (2) stanno, difatti, inducendo i Paesi occidentali a smussare gli eccessi d'interdipendenza globale, allo scopo di contenere i rischi di *disruption* delle *supply chain* (3).

Per intraprendere questo impegnativo percorso servono managerialità, visione strategica, capacità di attrarre risorse finanziarie e umane. Fattori talvolta fuori dalla portata della singola PMI a proprietà familiare (4). È quindi giusto tutelare e difendere l'artigianalità e la piccola impresa, però occorre anche premiare chi, a prescindere dalle dimensioni, sia riuscito a diventare un "campione di nicchia". L'economia è competizione e in gara si entra

Note:

(*) Equity Factory

(1) Dal suo intervento al convegno AIFI del 25 ottobre 2022 per la presentazione del Quaderno AIFI su *Le strategie di add-on nel private equity*.

(2) Accaparramento materie prime, difficoltà dell'*import* dall'Asia per aumento dei noli e problemi logistici, andamento imprevedibile della domanda, mancanza di precedenti e di punti di riferimento, inflazione e rialzo dei tassi.

(3) . Riportare produzioni in Europa, contribuisce ad aumentare tanto il PIL quanto il gettito erariale e contributivo. L'incremento delle entrate fiscali, se ben gestito, potrebbe essere un moltiplicatore di forze che, tramite interventi mirati, andrebbe a rafforzare la spesa in ricerca e sviluppo, la sostenibilità e le nostre capacità di difesa integrale. Dalla maggiore occupazione, inoltre, potrebbe conseguire la possibilità per il nostro sistema-Paese di gestire l'invecchiamento della popolazione e i flussi migratori: più lavoro significa ulteriori contributi a supporto della sanità pubblica e di chi già gode della pensione, mentre la maggiore domanda di addetti crea opportunità d'impiego - per gli italiani come per gli stranieri - anche all'esterno delle economie familiari (*colf*, badanti ...).

(4) Molte PMI stanno progressivamente erodendo i propri vantaggi competitivi in quanto sono troppo piccole per competere con i grandi ma, al tempo stesso, sono diventate troppo grandi per essere gestite in modo artigianale.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

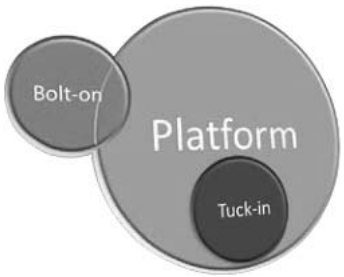
per vincere, dopo essersi allenati per diventare fuoriclasse.
Il contributo dei *private equity* può essere importante per evidenziare e valorizzare questi fuoriclasse, attuali o prospettici. Gli investitori istituzionali, in effetti, mirano da sempre a identificare e acquisire le imprese *leader*, per accompagnarle verso una crescente internazionalizzazione e managerializzazione, rendendole ancora più profittevoli e robuste. In Italia la scarsa diffusione di campioni a guida imprenditoriale ha però costretto i fondi a sceglie tra due alternative: pagare molto i pochi *asset* contendibili, oppure apprendere "l'arte" dell'*add-on*. In questo senso, i fondi diventano agenti aggreganti che favoriscono la nascita di nuovi poli di eccellenza, ancor più data la rarità di imprese italiane che siano "acquisitori seriali" (5).

In cosa consiste una strategia di buy and build

Negli *add-on* il fondo investe in una società, detta *platform company*, allo scopo espresso di farle realizzare un percorso di crescita esterna tramite l'acquisizione di altre imprese, dette *target*. Il processo di aggregazione dovrebbe permettere alle aziende coinvolte di diventare più competitive e internazionali, accrescendone il valore, magari consolidando un mercato frammentato.
Nelle strategie di *buy and build* "orizzontale", in particolare, le *target* via via aggiunte dovrebbero apportare alla *platform* un completamento o un allargamento della gamma di prodotti, servizi, tecnologie o geografie servite tali da migliorare il posizionamento competitivo. Tra gli esempi si potrebbero citare un produttore di sistemi di mescita per l'Horeca che acquista un'azienda che realizza macchine per granite per espandere la propria gamma prodotti, un produttore d'ingranaggi cui si aggiunge uno studio di progettazione meccanica, una *software house* tradizionale che aggrega una società di consulenza per la digitalizzazione o, ancora, una cartiera italiana che acquisisce un'altra cartiera in Germania. I *buy and build* "verticali" tramite i quali un'impresa acquisisce un fornitore (integrazione a monte) o un distributore (integrazione verso valle), come il caso di un costruttore d'impianti che compera una carpenteria piuttosto che il rivenditore statunitense, consentono solo delle sinergie di costo, con benefici normalmente inferiori rispetto a quelli che si possono ottenere nelle integrazioni orizzontali.
Gli oggetti d'interesse per le *platform* spaziano da piccole e semplici imprese, sino a *target* più grandi e strutturate. Nel primo caso si parla anche di acquisizione *tuck-in* (Tavola 1). Il candidato per il *tuck-in* è così idealmente una PMI con ricavi da 2 a 30 milioni di euro - di solito guidata dal fondatore o dalla sua famiglia - che presumibilmente ha raggiunto il picco del suo potenziale di vendite o di copertura geografica, essendo poco o nulla attrezzata dal

Nota:
(5) Le aziende italiane che in un quinquennio hanno acquisito almeno un'impresa all'anno sono solo 35 (tra esse si annoverano A2A, Banca Intesa, Bonfiglioli, Brembo, Danieli, Digital360, Enel, Engineering, Exor, Gd, Hera, Ima, Interpump, Italcementi, Luxottica, Prysmian, Recordati, Salini-Impregilo, Pattern, WIIT). In Italia, inoltre, l'attività di M&A si traduce tradizionalmente in un'operazione di acquisizione. Oggi però c'è necessità soprattutto "della M", occorre cioè fare scala e aumentare la competitività tramite operazioni di fusione e aggregazione che valorizzino appieno tutte le PMI coinvolte. Gli imprenditori hanno mostrato poca propensione alle unioni e per questo diventa cruciale il ruolo dei *private equity*.

Tavola 1 - Due diversi add-on, il bolt-on e il tuck-in



Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

punto di vista manageriale e organizzativo oppure per carenze di capitale. Comunemente la *platform* valuta questo tipo di operazione per ampliare il fatturato o il territorio servito e il *target* viene completamente assorbita. Occorre rilevare che maggiore è la gamma prodotti/servizi piuttosto che la copertura geografica, maggiore potrebbe essere la valutazione del *target*.

L'acquisizione *bolt-on* riguarda invece imprese che, per quanto siano normalmente più piccole della *platform*, tendono a mantenere il proprio marchio e identità. Spesso i *target* conservano anche parte della propria struttura (per esempio, un particolare sistema commerciale o di supporto *post*-vendita) in quanto l'aggregazione è parziale e riguarda solo funzioni non strategiche o che il venditore non aveva sufficientemente sviluppato: per questa ragione l'integrazione di una *bolt-on* tende a essere complessa. Di frequente il *target* per un progetto di *bolt-on* riceve una valutazione migliore rispetto a una società destinata a essere totalmente assorbita nell'acquirente.

In alcuni *add-on* l'acquisizione riguarda solo la maggioranza del *target*. La restante quota è scambiata nell'arco di 2 o 3 anni a condizioni prefissate che contengono un elemento di *earnout* (6) volto ad allineare gli obiettivi dei vecchi soci (sovente l'imprenditore e altri soggetti critici per la gestione aziendale) con quelli della *platform company*. Per aumentare ulteriormente il coinvolgimento dei precedenti imprenditori, alcuni fondi arrivano a costruire degli schemi di re-investimento in base ai quali le risorse chiave cedono le loro quote nel *target* per contestualmente investire nella *platform* una parte del ricavato (7).

Per i fondi la strategia di creazione di valore tramite progetti di aggregazione è la meno soggetta ai cicli dei mercati finanziari (8). Essa inoltre risponde a una serie di esigenze da sempre sentite dai *private equity* tra cui:

- reperimento di un *leader* di nicchia;
- crescita rapida e profittevole (9);
- internazionalizzazione;
- managerializzazione (10);
- superamento della reticenza di molti imprenditori nell'aprire il capitale a terzi.

L'ultimo punto è assai rilevante. Secondo una ricerca di AIFI (11), il 60% degli imprenditori è reticente a parlare con un fondo (12) in quanto molti di loro non vogliono trattare con un soggetto visto come un mero speculatore finanziario. Perciò coinvolgere l'imprenditore in un'operazione a marcata connotazione strategica può renderlo più disponibile alle lusinghe del fondo.

Il crescente interesse verso le strategie di *buy and build* (si vedano i dati presentati nel paragrafo successivo) incrementa le probabilità che un'azienda sia contattata da un fondo: gran parte delle PMI non è idonea come *platform* in quanto ha dati finanziari insufficienti (13), piuttosto che carenze nell'organizzazione e nella managerializzazione, però può essere il *target* per una successiva acquisizione.

Note:

(6) Si veda AA.VV., "Acquisizioni societarie: *pricing*, *earnout* e altre previsioni contrattuali relative al corrispettivo", in *Inserto di Amministrazione & Finanza*, maggio 2014.

(7) All'imprenditore "aggregato" viene offerta pari dignità rispetto al *management* della *platform*, con pieno allineamento d'interesse tra i soci e assenza di azzardo morale nello spostamento di margine tra aggregata e aggregante. Qui la convergenza è perfetta in quanto l'attenzione dei venditori del *target* non è tanto verso l'importo che introitano nella prima cessione, quanto per il ritorno che avranno al termine del progetto, quando il fondo cederà o quoterà la *platform company*.

(8) Se si enfatizza la leva, infatti, in determinate congiunture potrebbe essere difficile reperire il necessario capitale di debito e, in ogni caso, il *target* vedrebbe ridursi il suo margine di sicurezza durante una crisi dell'economia reale. L'arbitraggio sui multipli, un'altra classica strategia dei *private equity*, presuppone tra l'altro che le valutazioni di Borsa crescano tra quando entra il fondo e il momento dell'*exit*.

(9) Le strategie *buy and build* consentono un più rapido incremento di valore rispetto alla crescita organica anche perché permettono di pagare relativamente poco i *target*, di apportare alla *platform* delle risorse umane con competenze rare, di mostrare una storicità nella presenza su un certo territorio, di ridurre il rischio d'integrazione dovendo aggiungere piccole imprese destrutturate a una relativamente più grande e organizzata.

(10) La managerializzazione (una necessità per il sistema-Paese come per il fondo) può essere conseguita con minori rischi integrando l'imprenditore nella *platform company* anziché creando *ex-novo* nel *target* una struttura organizzativa articolata che potrebbe essere aliena rispetto alla cultura di cui i soci storici sono portatori.

(11) AA.VV., "Le strategie di *add-on* nel *private equity*", in *Quaderno AIFI*, n. 52/2022, EGEA, Milano, 2022.

(12) Del resto, come dimostrano anche le minime dimensioni della nostra Borsa, gli imprenditori non amano aprire a terzi il capitale delle loro aziende.

(13) Normalmente i fondi sono attratti da realtà con ricavi superiori a 25 milioni di euro e un EBITDA che eccede i 5 milioni. La citata ricerca di AIFI indica invece che metà dei *target* negli *add-on* fatturava meno di 10 milioni di euro.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

La ricerca di AIFI

Nel quaderno citato, il *team* di AIFI ha analizzato il decennio 2011/2021. In quel periodo ha identificato 874 operazioni di *add-on* condotte da 455 *platform* (Tavola 2) (14).
Non stupisce che oltre il 50% degli *add-on* studiati sia stato realizzato nel triennio 2019/2021, con un picco nel 2021 di 245 operazioni (73 verso l'estero), in sintonia con l'attività *record* dei *private equity*. È invece notevole che il numero di *add-on* sia costantemente cresciuto e ormai rappresenti il 40% del *private equity* nazionale (Tavola 3): in pratica è sempre più probabile che una PMI sia contattata come potenziale *target* per un progetto di aggregazione strategica.
Alcuni dei 189 investitori istituzionali che hanno effettuato *add-on* sono relativamente neofiti rispetto a questa strategia: i 10 fondi più attivi, in effetti, hanno coperto un quarto dell'attività (15).
Il *buy and build* ha toccato tutti i settori, con una prevalenza per i beni e servizi B2B, l'ICT, il medicale, la produzione alimentare e il manifatturiero. I *target* monitorati dalla ricerca hanno solitamente un fatturato minore di 30 milioni di euro, dimensione che in un terzo dei casi era inferiore a 5 milioni di euro. Il giro d'affari della *platform* quanto del *target* è maggiore nelle acquisizioni oltre-confine, soprattutto quando si tratta del primo sbarco in un altro Paese (le operazioni successive possono essere dei *tuck-in* mirati a realizzare economie di scala) (16).
L'elemento che maggiormente dovrebbe indurre gli imprenditori a essere coinvolti in progetti di *buy and build* supportati dal *private equity* è l'evoluzione delle principali grandezze economiche delle imprese interessate. Come illustra la Tavola 4, sempre tratta dallo studio di AIFI, i dati dopo due anni dall'operazione mostrano un netto miglioramento dei ricavi, della marginalità e dell'occupazione nella *platform* e soprattutto nella *target*.
Il 65% dei gestori afferma che i suoi investimenti in *add-on* hanno raggiunto gli obiettivi. Il successo non è stato però automatico: in effetti, diversi ostacoli si frappongono all'effettiva realizzazione dei piani strategici di *buy and build*.

I buy and build visti secondo la lente dei private equity ...

Gli *add-on* sono raramente operazioni estemporanee, frutto di un'opportunità di mercato. Di solito esse sono parte di una strategia ben definita (magari studiata prima dell'investimento nella *platform*) che mira a creare accesso a nuovi mercati/canali, integrare e sviluppare il portafoglio prodotti, incrementare il multiplo di

Note:
(14) Ove non diversamente indicato le tavole dell'articolo sono tratte da AIFI, op. cit.
(15) Questo approccio è innovativo soprattutto per i fondi italiani, come dimostra l'evidenza che metà delle acquisizioni è stata appannaggio di operatori internazionali. Incidentalmente si rileva che i nostri operatori hanno ancora molta strada da percorrere: negli USA nel 2020 gli investimenti successivi hanno rappresentato il 72% delle transazioni (*PitchBook Analyst Note, Exploring Trends in Add-On Acquisitions*, 12 aprile 2020). Incrociando vari dati della ricerca AIFI si può notare che i fondi esteri hanno acquisito *platform* italiane per crescere sul nostro mercato tramite *add-on* locali, mentre gli investitori italiani hanno guidato l'internazionalizzazione. Questa tendenza, non esplorata appieno, potrebbe indicare che gli stranieri hanno puntato a filiere del *made in Italy* (quindi principalmente costituite da attori locali), mentre i fondi italiani hanno scelto un imprenditore da affiancare nello sviluppo sui mercati internazionali.
(16) Esaminando le 288 acquisizioni all'estero si nota una certa eterogeneità dei Paesi in cui ha sede il *target* (42 diverse nazioni); però, a conferma della difficoltà di aprire filiali negli USA e della crescente integrazione dell'industria continentale, in un quinto dei casi le *platform* italiane si sono espanse negli Stati Uniti, mentre il continente preferito è stato l'Europa (a partire da Regno Unito, Francia, Spagna e Germania).

Tavola 2 - Il campione della ricerca

Private equity coinvolti	Localizzazione della *platform*		Localizzazione della *target*	
189	Estero	46	Italia	586
	Italia	260		
	Italia	149	Estero	288
		455		**874**

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 3 - Il peso degli add-on rispetto al numero di operazioni condotte in Italia dai PE

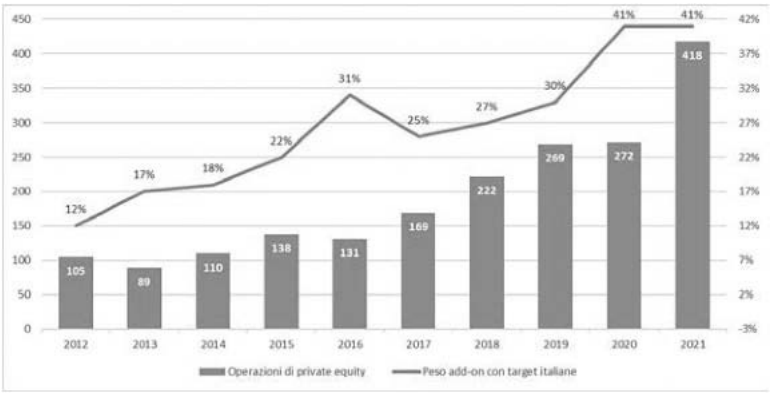


Tavola 4 - L'impatto delle operazioni di add-on

	Platform			*Target*		
	Media anno investimento	Media successivo biennio	Variazione	Media anno investimento	Media successivo biennio	Variazione
Fatturato (M€)	147	163	*10,9%*	29	33	*13,8%*
EBITDA (M€)	19	21	*10,5%*	3	4	*33,3%*
Dipendenti	707	807	*14,1%*	98	109	*11,2%*

uscita in virtù dell'incremento della quota di mercato, creare un polo di eccellenza, realizzare efficienze. A questo proposito, il *private equity* può fare la differenza garantendo che la possibile acquisizione miri a rafforzare il posizionamento competitivo e non solo a "creare massa". Il fondo porta poi la propria competenza nell'*execution* (soprattutto nelle acquisizioni internazionali) (17). Oltre a occuparsi dei "numeri" e della *due diligence*, l'investitore istituzionale dovrebbe anche avere la capacità di assumere tempestivamente una decisione definitiva su ciascun possibile *add-on*: per questo motivo i fondi di solito desiderano controllare la maggioranza della *platform company* (18).
Rispetto a un progetto eterodiretto dal fondo, la sinergia tra l'investitore istituzionale e l'imprenditore o il *management team* della *platform* può consentire un salto di qualità: nel *buy and build* l'imprenditore può mettere a frutto le sue conoscenze tecnico-commerciali di settore e le relazioni stabilite nel tempo con gli altri operatori, siano essi concorrenti o parte della filiera della *platform* (19).

Note:
(17) Comunemente il processo è organizzato dal fondo, anche se le *platform* "acquisitrici seriali" tendono a considerare lo M&A un'attività ordinaria costituendo un *team* dedicato all'analisi delle opportunità e alla gestione dei processi di acquisizione. Un'unità organizzativa fissa e affiatata che segua tutte le operazioni può sviluppare e consolidare una notevole esperienza, d'altronde rischia di standardizzare eccessivamente l'approccio e i negoziati con le potenziali *target*.
(18) Stefano Ghetti di *Wise Equity*, intervenendo al citato convegno AIFI del 25 ottobre 2022, ha affermato che gran parte degli insuccessi si verifica quando l'investitore non appronta una *governance* efficace: in questi casi il timore di perdere l'imprenditore dopo il *deal* frena la costruzione di una *leadership* chiara e condivisa. Le decisioni strategiche devono essere discusse con il *management* ma decise, in ultima istanza, dai rappresentanti dell'investitore finanziario.
(19) Occorre però evitare che l'attività di M&A distragga il *management* dall'attività corrente e dalle iniziative di sviluppo organico, che si crei un eccesso di *stress* o che passate relazioni conflittuali tra l'imprenditore della *platform* e la proprietà delle *target* condizionino la qualità e la quantità delle opzioni che giungono al consiglio di amministrazione della *platform company*.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Un buon coordinamento tra fondo e *management team* è una condizione necessaria ma non sufficiente per un efficace progetto di *buy and build*. Si è già accennato che il coinvolgimento degli imprenditori delle imprese acquisite può concretizzarsi sulla base di *target* finanziari e premi, piuttosto che di schemi di re-investimento. Però l'approccio più sicuro verso il successo consiste nell'allineamento culturale tra le imprese, raggiunto con grande attenzione alla partecipazione delle persone e al perseguimento di un'integrazione meno traumatica possibile. La ricerca di AIFI ha evidenziato che è fondamentale agire su creazione e condivisione di un *set* di valori, organizzazione e inquadramento del personale, integrazione tecnologica con la *platform company*. Di solito è meglio far ciò senza inserire nella società acquisita un *manager* della *platform*, limitandosi a indicare delle linee guida nelle materie *corporate* al dichiarato scopo di migliorare produttività ed efficienza.

In base all'esperienza di chi scrive un altro requisito per il successo risiede nell'aver approntato tempestivamente la copertura finanziaria dell'acquisizione in *add-on*, evitando che l'operazione resti in sospeso o slitti perché il fondo deve attendere una complessiva revisione delle linee o dei *financial covenant* della *platform company* (20).

Nelle nicchie le *target* possono anche presentarsi autonomamente alla *platform company*, però nella maggior parte occorre andare a cercarsele. Così, malgrado l'introduzione nel settore normalmente a disposizione della *platform*, il 90% di 77 fondi intervistati da AIFI si avvale di un M&A *advisor* (21). L'*advisor* facilita il percorso di avvicinamento in quanto prepara il *target* all'incontro con la *platform* e, soprattutto, con il fondo che la controlla. Egli inoltre è percepito dai soci del *target* come un elemento di supporto, non come un possibile acquirente (quindi una controparte). Talora il fondo stesso indirizza l'*advisor* M&A verso un potenziale *target*, in modo da farsi "spianare la strada" (22).Se poi la *platform* non è alla prima esperienza con un investitore istituzionale e ha già condotto precedenti "campagne acquisti" è probabile che per lei sia arduo reperire nuove opportunità senza ricorrere a un supporto esterno per la scansione delle società che potrebbero essere sul mercato (23).

... e dell'imprenditore

I progetti di *buy and build* possono essere graditi ai soci delle PMI. Gli imprenditori delle potenziali *platform company* vedono in essi il coronamento di una vita di lavoro. Sanno che il *private equity* potrà accompagnare la loro impresa verso il livello successivo, portando internazionalizzazione, risorse finanziarie, *manager*, relazioni, organizzazione e un sistematico approccio ESG. La *platform* diventa più robusta (oggi è di moda usare il termine "resiliente") e profittevole, offrendo potenziale di sviluppo e tranquillità al personale, ai clienti, ai fornitori, ai familiari del fondatore. L'imprenditore, soprattutto se re-investe, apprezza l'alta capitalizzazione della *platform* (per quanto, dal mero punto di vista finanziario, questa situazione non sia efficiente). Il socio passivo, magari divenuto tale per successione ereditaria, può cogliere l'occasione della cessione al fondo per liquidare la propria partecipazione e non essere obbligato a inserire in azienda un gestore esterno alla famiglia. I *manager* della futura *platform*, quando esistono, apprezzano l'opportunità che si presenta loro: sanno che avranno maggiori possibilità di apprendere nuove conoscenze e di mettere in pratica quelle acquisite durante gli studi o nelle esperienze precedenti. Per loro l'aggiunta al *curriculum vitae* di un fortunato progetto di *buy and build* è inoltre un sottoprodotto interessante.

Note:

(20) Così come la strategia di *buy and build* deve essere concepita precocemente, è utile che la linea per *acquisition financing* sia disponibile fin dall'acquisizione della *platform*. In questi percorsi strategici il ricorso all'indebitamento dovrebbe essere contenuto e, conseguentemente, dovrebbe essere agevole evitare intoppi o rallentamenti nell'acquisizione di una piccola *target*.

(21) G. Gagliardi, *For Global Deals, Go Local: When Regional Advice Matters*, Touchpoint Firmex, scaricabile da www.equityfactory.it.

(22) È pur vero che in queste fattispecie ci potrebbe essere un conflitto d'interessi in quanto l'*advisor* del "venditore" dovrebbe essere libero di scandagliare il mercato alla ricerca dell'acquirente che sia pronto a riconoscere al venditore il prezzo più alto e le condizioni migliori, anziché doversi orientare verso un solo predeterminato soggetto.

(23) I *quick win*, i "bersagli facili", sono già stati acquisiti e colpiti. Probabilmente in questo secondo *round* la *platform company* dovrà cercare vari piccoli *tuck-in* piuttosto che un grande *bolt-on*. In ogni caso, il *management* della società acquirente dovrà essere concentrato sullo studio e il raggiungimento delle sinergie.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tutti i soci di una PMI che è una possibile *target*, a loro volta, possono apprezzare la possibilità di essere aggregati in un più ampio progetto a forte connotazione industriale, che valorizzi le peculiarità aziendali e monetizzi i loro investimenti monetari ed emotivi. Persino i soggetti meno aperti alle novità sono solitamente incuriositi. Diventare *target* potrebbe addirittura essere un toccasana per quei soci operativi che sono sensibili alle contingenze economiche e finanziarie, alla crescente complessità degli adempimenti posti a carico delle imprese, come pure ai temi del passaggio generazionale. Il richiamo esercitato dalla prospettata operazione può però essere vanificato da un atteggiamento inefficace del fondo o, nel caso degli *add-on*, del *management* della *platform company*. Talvolta le occasioni sfumano in quanto l'acquirente non presta la dovuta cura agli obiettivi e alle sensibilità dell'imprenditore (24), eccede nelle attività di *due diligence* o non riesce ad agganciare l'imprenditore/venditore allo schema di co-investimento o al sistema premiante usato per il venditore della *platform company* e il resto del *management team*. Ciò è di solito dovuto al divario dimensionale tra il *target* e la società acquirente e persino alla differenza tra la taglia di quest'ultima e la misura dei *buy-out* cui molti fondi sono abituati. Per quanto possa essere corretto non eccedere nel coccolare l'imprenditore, occorre ricordarsi che ogni azienda è diversa e ogni industriale è differente: tutte sono degne di attenzione e cura. Un valido investitore seriale perciò sa:

- capire e rispettare l'imprenditore;
- valorizzare la storia del *target* (è un'impresa che merita di crescere);
- tenere un dialogo continuo e di alto livello con l'*ex* imprenditore anche dopo il *deal* (25).

Di nuovo un M&A *advisor* può contribuire a colmare il divario di competenze ed esperienze tra chi ha già completato decine di acquisizioni e chi, all'opposto, non ne ha mai realizzata alcuna e anzi si appresta a cedere l'attività cui ha dedicato l'intera vita professionale.

Conclusioni

Nel prossimo futuro si vedranno un numero crescente di progetti di *buy and build*. Essi mireranno a consolidare vari settori (tra cui moda, beni e servizi industriali, *design*, lusso, energia, ICT e servizi diversi), a creare delle filiere robuste e competitive o a internazionalizzare un'azienda italiana facendole acquisire imprese all'estero. Numerosi imprenditori saranno contattati dai *private equity* perché la loro PMI diventi la *platform company*, piuttosto che il *target* di una realtà già controllata da un fondo.

Il suggerimento è di trovarsi pronti, presentando al meglio la propria azienda e interpretando le proposte che si ricevono. O, addirittura, di essere proattivi e, magari con il supporto di un M&A *advisor* (26), andare a cercare il miglior *partner* finanziario o industriale con cui organizzare questo passaggio di categoria per diventare uno dei futuri "campioni" industriali.

Note:

(24) Alcune *platform* propongono condizioni identiche a ogni *target*, giungendo addirittura a sottoporre dei contratti di M&A standardizzati sui quali accettano poche modifiche. Un approccio di questo genere può funzionare solo quando i potenziali bersagli sono numerosi e guidati da imprenditori giovani. In tutti gli altri casi non porterà ad alcun *deal*.

(25) Intervistato da Marta Corsi, Luca Sburlati afferma che "l'importante è parlare con le persone, farsi vedere, spiegare cosa si vuol fare, che vantaggi ci sono dall'essere insieme. Spiegare che si diminuisce la rischiosità con una dimensione più grande, che se qualcuno in un certo momento va meno bene c'è qualcun altro che lo sosterrà. Le persone, anche quelle a livelli più bassi, devono essere informate, formate e coinvolte nel processo". M. Corsi, *M&A, la strategia degli "acquisitori seriali"*, 9 novembre 2022, finanzanow.

(26) G. Gagliardi, "Errori da evitare in una cessione aziendale", in *Amministrazione & Finanza*, febbraio 2017.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Da ESMA priorità chiare per la finanza sostenibile

di Andrea Gasperini (*)

Con l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile e l'adozione dell'accordo di Parigi sui cambiamenti climatici, i governi di tutto il mondo hanno scelto una via più sostenibile per il nostro pianeta e la nostra economia. Sostenibilità e transizione sono due elementi fondamentali per garantire la competitività a lungo termine dell'economia dell'UE e prioritari anche nella Sustainable Finance Roadmap 2022-2024 di ESMA.

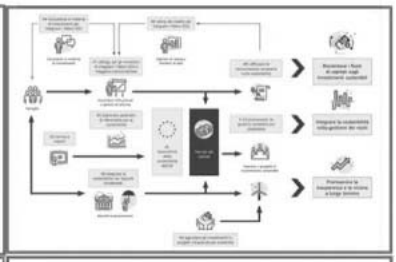
Introduzione

Nel mese di settembre 2015, in occasione dell'Assemblea generale delle Nazioni Unite, i governi di 193 Paesi hanno siglato l'Agenda 2030 che include i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) con la quale i *leader* mondiali si sono impegnati a eliminare la povertà, proteggere il pianeta e garantire pace e prosperità per tutti rivitalizzando le *partnership* globali (1).
Nel mese di dicembre del medesimo anno è stato adottato in occasione della conferenza sul clima di Parigi (COP21) il primo accordo universale e giuridicamente vincolante sui cambiamenti climatici dove i governi hanno convenuto di mantenere l'aumento della temperatura media globale ben al di sotto di 2°C rispetto ai livelli preindustriali e di proseguire gli sforzi per limitarlo a 1,5°C riconoscendo che questa transizione potrebbe ridurre in modo significativo i rischi e gli effetti dei cambiamenti climatici.
Successivamente, l'8 marzo 2018, la Commissi one europea ha lanciato il piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile in cui viene evidenziato che sostenibilità e transizione sono elementi fondamentali per garantire la competitività a lungo termine dell'economia dell'UE (2) (Tavola 1).
L'*Action Plan* si compone di otto raccomandazioni chiave, diverse altre raccomandazioni trasversali e dieci azioni focalizzate su specifici settori del sistema finanziario.
In particolare, l'azione numero quattro tratta dell'integrazione della sostenibilità nella consulenza finanziaria richiamando due tematiche:
1) il rischio di *greenwashing* dove per affrontarlo è necessario disporre di nuove metodologie di indici sostenibili più trasparenti e affidabili;
2) le preferenze in materia di sostenibilità da parte degli investitori devono essere tenute in considerazione nella valutazione dell'adeguatezza degli investimenti.
È qui che entra in scena l'*European Securities and Markets Authority* (ESMA) l'organismo dell'Unione Europea il cui obiettivo è quello di contribuire a salvaguardare la stabilità del sistema finanziario al quale partecipano tutte le Autorità di vigilanza bancaria dell'Unione Europea che nel mese di febbraio 2022 ha presentato la sua tabella di marcia per la finanza sostenibile per gli anni 2022-2024.
È evidente che i mercati finanziari si stanno evolvendo in quanto le preferenze degli investitori, istituzionali e retail, si stanno spostando verso un interesse per organizzazioni (*entity level*) e prodotti/servizi finanziari (*product-level*) che integrano le tematiche ambientali (*climate-related*), sociali (*human right*) e di *governance* (*director's duties*) che si sono diffusamente evolute negli ultimi anni ed hanno un impatto

Note:
(*) AIAF Head of Sustainability and ESG Observatory
EFFAS CESG Commission of ESG issues, member of Expert team CESGA® and ESG panel review
EFRAG former member of the European Lab Project Task Force on Climate-related Reporting
(1) Commissione europea, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 25 settembre 2015, https://sdgs.un.org/2030agenda.
(2) Commissione europea, *Action Plan: Financing Sustainable Growth*, marzo 2018, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0097&from=EN.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 1 - Sostenibilità e transizione

		
***Sostenibilità**: i leader mondiali di 193 paesi hanno siglato l'Agenda 2030, che include 17 SDGs, e si sono impegnati a eliminare la povertà, proteggere il pianeta, garantire la pace e la prosperità per tutti e rivitalizzare partnership globali.*	***Transizione**: l'accordo di Parigi sui cambiamenti climatici è un trattato internazionale negoziato da 196 stati per la riduzione delle emissione dei gas ad effetto serra.*	*L'8 marzo 2018, la Commissione europea ha lanciato il piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile in cui viene evidenziato che la Sostenibilità e la Transizione **sono elementi fondamentali per garantire la competitività a lungo termine dell'economia dell'UE**.*

sempre maggiore sul valore, i rischi e le *performance* degli investimenti (3). In questo contesto variabile rientra direttamente nel mandato di ESMA il compito di rafforzare la protezione degli investitori promuovendo mercati finanziari stabili e ordinati all'interno dell'UE (4).
Anche la stessa US *Securities and Exchange Commission* (SEC) è sempre più attiva sull'argomento e nel mese di gennaio 2022 ha pubblicato uno *Staff Report on Nationally Recognized Statistical Rating Organizations* (NRSRO) che riprende direttamente le questioni relative alla divulgazione e alla gestione dei dati ESG sollevate da ESMA (5).

Prioritaria è la lotta contro il greenwashing

Molti ritengono che negli ultimi anni si sia verificato uno *tsunami* di nuove direttive in tema di sostenibilità guidato dal legislatore europeo che ha promosso un *framework* normativo complesso e in continua rapida evoluzione.
La sostenibilità spinta da i) questo *tsunami* di nuove direttive e ii) una sempre crescente domanda da parte degli investitori di prodotti con caratteristiche ESG ha trovato una sua fertile collocazione anche nel *core business* delle istituzioni finanziarie che hanno iniziato a identificarla non solo come un rischio ma anche come un'opportunità.
Tuttavia, la crescente domanda di investimenti sostenibili abbinata alla complessità della regolamentazione comporta il rischio che le stesse istituzioni finanziarie possono essere causa di ingannevoli aspettative per i propri clienti e gli investitori in merito alle caratteristiche (in)sostenibili dei loro prodotti e servizi finanziari.
Questo fenomeno del *greenwashing* si presenta in molte diverse forme ed include le dichiarazioni connesse alla sostenibilità relative a tutti gli aspetti dello spettro ESG (ovvero le dimensioni ambientali, sociali e di *governance*) (6) tra le quali anche quella del *greenwishing*, quando le istituzioni finanziarie credono effettivamente nei fattori ESG ma non riescono a raggiungere gli impatti e i risultati previsti/comunicati e viene presentato in modo inesatto agli investitori finali

Note:
(3) Prodotto è un termine generico che include tutti gli strumenti finanziari, i titoli, i prodotti di investimento, bancari, assicurativi o pensionistici, nonché tutti i servizi rilevanti per ciascun settore considerato. Le dichiarazioni a livello di prodotto riguardano in genere il modo in cui un prodotto o servizio tiene conto della sostenibilità. D'altra parte, le dichiarazioni a livello di organizzazione vengono presentate in relazione a ciò che l'organizzazione sta facendo come azienda (ad esempio un intermediario di un'impresa di assicurazione, un emittente aziendale, un banca, un fornitore di pensioni o un gestore di *benchmark*).
(4) ESMA, https://www.esma.europa.eu/.
(5) SEC, *Staff Report on Nationally Recognized Statistical Rating Organizations*, gennaio 2022, https://www.sec.gov/files/2022-ocr-staff-report.pdf.
(6) A questo riguardo è importante considerare che alcuni partecipanti ai mercati finanziari hanno recentemente dato maggiore importanza agli aspetti ambientali in conseguenza dello sviluppo di una legislazione sulla finanza sostenibile prevalentemente incentrata sull'ambiente e una maggiore attenzione data al cambiamento climatico. Di conseguenza, potrebbe verificarsi un numero crescente di affermazioni fuorvianti su temi ambientali che portano a rischi di *greenwashing*, ciò non significa, tuttavia, che anche gli aspetti sociali e di *governance* non possano causare un numero significativo di affermazioni fuorvianti.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

il reale profilo di sostenibilità di un determinato investimento (7).
ESMA pone al centro della sua tabella di marcia l'accento sul *greenwashing* riferendosi "intuitivamente a pratiche di mercato, intenzionali e non intenzionali (8), dove il profilo di sostenibilità pubblicamente divulgato di un emittente e le caratteristiche e/o gli obiettivi di un prodotto finanziario ed i relativi processi non riflettono adeguatamente i rischi sottostanti (9) e gli impatti sostenibili", le cui fonti possono riguardare, ad esempio:
- informazioni inadeguate fornite dall'emittente che travisano il reale profilo di sostenibilità di una organizzazione quotata;
- dichiarazioni esagerate;
- divulgazione selettiva o *trade-off* nascosto (raccogliere con cura informazioni positive e/o omettere informazioni negative pertinenti);
- scarsa qualità ed affidabilità dei dati messi a disposizione da un fondo di investimento dell'UE sulle società partecipate (10);
- fuorviante denominazione dei fondi (*nam ing*);
- uso suggestivo della terminologia correlata a ESG (*greenwashing* correlato alla denomin azione);
- mancata adozione di precise strategie di investimento responsabile da parte dei gestori di patrimoni quali quelle indicate da Eurosif (11);
- ambiguità e mancata chiarezza legata agli impegni di sostenibilità di un'azienda tra i quali in particolare la definizione ed i tempi dei processi di decarbonizzazione al 2050 (pubblici impegni a ridurre le emissioni di *scope* 3 e/o a raggiungere emissioni nette pari a zero per un dato portafoglio, ma il piano di transizione non è credibile) rispetto a *standard* di sostenibilità, *benchmark* e criteri di ammissibilità della sostenibilità;
- nessuna prova e possibilità di verifica e/o supervisione da terze parti;
- immagini e suoni non testuali fuorvianti/suggestivi (compreso l'uso di colori specifici come il verde);
- informazioni irrilevanti o datate;
- mancanza di risorse e conoscenze interne necessarie per implementare e monitorare gli *standard* di sostenibilità;
- mancanza di possibilità di confronto, soglie, scenari e/o ipotesi sottostanti eque e significative;
- incoerenza tra varie comunicazioni (*marketing*, regolamentazione, sito *web*, ...);
- o menzogna totale (falsità);
- incorrette informazioni in merito all'allineamento con la tassonomia europea (*Green Asset Ratio*).
- la tabella di marcia individua, infine, anche nell'arbitraggio regolamentare un fenomeno che può portare al *greenwashing* (in parte causato dell'assenza di una comune intesa tra le *National Competent Authorities* NCAs su cosa sia questo fenomeno).

Questi sono alcuni tra i principali motivi per cui potenziali pratiche di *greenwashing* sono state identificate come la pietra angolare nella tabella di marcia nell'intero settore finanziario dell'UE e possono essere rilevanti per vari segmenti della catena del valore degli investimenti (*asset management*, *investment services*, *corporate disclosure* e *benchmarks*) e del ciclo di vita dei prodotti (12). Per ognuna di queste ESMA ha individuato le principali fonti dei rischi che possono essere causa di un maggiore impatto sulla protezione degli investitori e la stabilità finanziaria (Tavola 2) e le quattro

Note:
(7) PWC, *Greenwashing and greenwishing - a regulatory view*, maggio 2022, https://www.pwc.ch/en/insights/fs/greenwashing-and-greenwishing.html.
(8) Risultanti da negligenza o errata interpretazione dei requisiti del quadro normativo per la finanza sostenibile.
(9) Rischio operativo, comprese le perdite relative a contenziosi e rischi di responsabilità, rischio di condotta, rischio di reputazione, rischio strategico e di *business*, rischio di finanziamento, rischio di liquidità, rischio di credito e rischio di mercato.
(10) In questo contesto soluzioni denominate RegTech e SupTech possono facilitare l'accesso al consolidamento e l'utilizzo dei dati ESG strutturati e non strutturati da parte delle NCAs e di ESMA. Vi è un crescente interesse da parte delle istituzioni finanziarie nell'uso della tecnologia per soddisfare i requisiti normativi e di conformità in modo più efficace ed efficiente (denominato RegTech) e dal settore ufficiale nell'uso della tecnologia a fini di regolamentazione e supervisione e (denominato SupTech).
Le soluzioni denominate RegTech e SupTech stanno emergendo per un'ampia gamma di aree di interesse normativo, tra cui il monitoraggio delle modifiche normative, il rilevamento delle frodi, *know-your-customer* (KYC), il contrasto del finanziamento del terrorismo (CFT), la condotta e gestione del rischio prudenziale, il *reporting* normativo sistematizzato e una relativa registrazione verificabile.
(11) Eurosif, *Responsible Investment Strategies*, https://www.eurosif.org/responsible-investment-strategies/.
(12) Fase di fabbricazione del prodotto (sviluppo del prodotto, progettazione del prodotto, *target* di *marketing*). Fase di consegna del prodotto (*marketing*, divulgazione relativa al prodotto, distribuzione, vendita). Fase di gestione del prodotto (monitoraggio del prodotto, revisione, divulgazione continua relativa al prodotto).

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 2: Principali fonti dei rischi di greenwashing

Settori	Principali fonti dei rischi di *greenwashing*
Asset managenent	● ***mis-labeling***: la diversa comprensione della tipologia dei prodotti cui si applica l'art. 8 e 9 possono portare a comunicazioni incoerenti da parte dei gestori di fondi ai sensi del Regolamento SFDR ● ***mis-information***: la mancanza di informazioni sulle metodologie e/o sui limiti dei dati nelle informative ESG può essere causa di un fenomeno di *greenwashing* (future emissioni di gas ad effetto serra e transizione verso la neutralità carbonica) ● ***mis-representation***: si osserva spesso una discrepanza tra l'enfasi posta sulle caratteristiche ESG nella presentazione di un prodotto di investimento e la strategia effettiva attuata Ciò aumenta anche il rischio di ***mis-praicing*** e ***mis-selling*** (transazioni o decisioni di investimento che non riflettono effettivamente le effettive preferenze del consumatore o dell'investitore). I rischi sono ancora maggiori per gli investitori retali che dispongono di minori risorse per formarsi opinioni dirette sui prodotti al di là delle presentazioni ufficiali
Investment services	● **Regole di condotta aziendale** (ad es., adeguatezza degli investimenti o *governance* dei prodotti): quando si vendono prodotti ESG devono essere rispettati rigorosi requisiti di informazione ● **Formazione degli investitori**: si deve garantire che gli investitori comprendano adeguatamente, ad esempio, come i fattori ESG sono integrati nelle strategie di investimento
Corporate disclosure	● Informazioni errate o omesse nella comunicazione (es. dichiarazioni e prospetti informativi) ● Mancanza di trasparenza sui limiti delle metodologie e dei dati sottostanti ● Carenze derivanti dalla **limitata standardizzazione delle pratiche di rendicontazione di sostenibilità** da parte delle aziende che devono adottare la direttiva sull'informativa di sostenibilità (CSRD) **Una scarsa divulgazione dei dati da parte degli emittenti causa problemi lungo l'intera catena di investimento in termini di *greenwashing***. La mancanza di una corretta informativa societaria causa la dipendenza dai *rating* ESG e dai fornitori di dati, per quanto i prodotti attuali non sono soddisfacenti compromettendo così l'efficacia del processo decisionale. Anche se la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) mira ad affrontare i problemi di informativa, sarà attuata solo successivamente al 2024. Ciò implica che gli investitori e le Autorità di vigilanza nell'UE devono far fronte all'attuale stato non ottimale della rendicontazione di sostenibilità ancora per alcuni anni e molti dei dati necessari continueranno ad essere stimati
Benchmarks	● **Informazioni inesatte sull'impatto degli indici ESG**, ad esempio quando i *benchmark* applicano solo metodologie di esclusione ● ***benchmark* molto vicini a quelli previsti dalla normativa**, come quelli allineati a Parigi (PAB) o *climate transition* (CTB), **ma al di fuori delle categorie legalmente riconosciut**e, possono essere potenzialmente fuorvianti in quanto danno l'impressione di avere un forte profilo ESG ● La **mancanza di requisiti metodologici** pregiudica il confronto tra *benchmark*

Fonte: ESMA, Sustainable Finance Roadmap 2022-2024, 10 febbraio 2022.

principali dimensioni attraverso le quali può essere analizzato il fenomeno del *greenwashing* (Tavola 3).

Stato di avanzamento delle attuali sfide della finanza sostenibile dell'UE

Successivamente all'analisi dei settori critici e delle quattro dimensioni, e prima di definire le aree principali previste per le azioni nel periodo 2022-2024, ESMA evidenzia le sfide che devono essere affrontate poste dall'attuale contesto normativo della finanza sostenibile dell'UE:

a) regimi normativi in rapida evoluzione ma che coprono in modo diseguale le varie fasi della catena del valore degli investimenti sostenibili sono causa di:

– conseguenze dannose per il buon funzionamento del mercato;
– complessità per gli investitori; e
– preoccupazioni di *greenwashing*;

b) difforme interpretazione della legislazione sulla finanza sostenibile può essere causa di un incoerente impiego in tutta l'UE e causare conseguenze dannose:

– per il buon funzionamento dei mercati, incluso il rischio di arbitraggio regolamentare e di vigilanza;
– per la protezione degli investitori;

c) crescente domanda di *sustainability-related products* a cui non corrisponde sempre un'adeguata trasparenza e comparabilità sull'impatto reale dei prodotti sostenibili disponibili nel mercato, sul profilo di

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 3: Principali dimensioni di greenwashing

Dimensioni	Analisi del fenomeno del *greenwashing*
Ruolo dei partecipanti al mercato finanziario	Il ruolo che i partecipanti al mercato finanziario possono ricoprire nel generare il fenomeno del *greenwashing* include tre possibili diverse tipologie di dichiarazioni relativa alla sostenibilità. 1) **Attivatore (*trigger*)**. Il *greenwashing* può essere attivato, intenzionalmente o non intenzionalmente, dall'organizzazione alla quale si riferiscono le comunicazioni di sostenibilità o dall'organizzazione responsabile del prodotto o può essere attivato da terze parti (ad esempio fornitori di *rating* e di dati ESG o gestori dei *benchmarks*) 2) **Diffusore (*spreader*)**. Una dichiarazione inesatta può essere comunicata sia dagli *asset managers*, dagli ESG *data providers* e/o da altri attori del mercato quali le imprese di assicurazione e gli intermediari 3) **Destinatario (*receiver*)**. I diffusori possono continuare a diffondere la dichiarazione inesatta agli investitori e consumatori finali intesi come i destinatari del *greenwashing*
Tre diverse tipologie di indicazioni sulla sostenibilità	Le indicazioni possono essere intersettoriali ed essere applicate a livello di organizzazione o di prodotto e possono essere raggruppate secondo tre grandi diverse tipologie. Ciò non significa però che tutte e tre le tipologie portino necessariamente al *greenwashing* in tutti i settori. Le tre tipologie vengono di seguito indicate: **Tipologia n. 1: relativa alla *governance* e la remunerazione** di un'organizzazione in materia di sostenibilità e sulle risorse dedicate da un'organizzazione o un prodotto alle tematiche di sostenibilità (ruolo del *board* e *senior management* nella sostenibilità, risorse ESG aziendali e competenze, politica retributiva del personale di vendita volta a mitigare il rischio di *mis-selling*). **Tipologia n. 2: relativa alla strategia di sostenibilità**, caratteristiche degli obiettivi o qualifiche di una organizzazione, un prodotto, o un servizio (ESG *strategy*, obiettivi e caratteristiche, sostenibilità delle politiche del *management*, denominazione ESG, etichette e certificati, attività di *engagement* con gli *stakeholders*) **Tipologia n. 3: relativa alle metriche di sostenibilità** basate su dati storici o obiettivi futuri (*performance* ESG attuali o impegni per future *performance* ESG inclusi i *targets* ESG, interessi *net-zero*, i piani di transizione e di decarbonizzazione ed i piani di allineamento con la tassonomia)
Indicazioni fuorvianti	Divulgazione selettiva o *trade-off* nascosto come la selezione accurata di informazioni positive e/o l'omissione di informazioni negative, pertinenti affermazioni esagerate e/o, omissioni o carente divulgazione, comunicazione vaga o ambigua e non chiara
Canali di comunicazione delle indicazioni	I canali attraverso i quali le indicazioni relative alla sostenibilità vengono comunicate ad altri attori della catena del valore sostenibile (ad es. documenti normativi inclusi i prospetti KID, il bilancio annuale, il *management report* ed eventuali *non financial statements* i *rating* ESG, i *benchmark*, le etichette, le informazioni sui prodotti, i materiali di *marketing*, *reporting* volontari quali i bilanci di sostenibilità).

Fonte: ESAs, Call for evidence on better understanding greenwashing, 15 novembre 2022.

sostenibilità degli emittenti e sulle metodologie che supportano i *rating* ESG. Questo può comportare:
– il rischio di false dichiarazioni, illecite divulgazioni e vendita inesatta di prodotti con etichette ESG agli investitori finali;
– rischi reputazionali per i soggetti coinvolti e una perdita di fiducia nei prodotti finanziari sostenibili che a loro volta sono causa di ulteriori preoccupazioni per la stabilità finanziaria indipendentemente dal fatto che sia stato accertato un danno immediato a singoli consumatori o investitori (in particolare attraverso pratiche di *mis-selling*) o l'acquisizione di un vantaggio competitivo sleale;
d) *target* EU riferiti alla neutralità carbonica implicano che molte attività economiche si trovano su un percorso di transizione verso la sostenibilità entro un certo periodo di tempo. Una trasparente comunicazione di questi sforzi di transizione è essenziale per supportare un solido e strutturato processo decisionale da parte degli investitori nella valutazione delle diverse opportunità esistenti nello spazio di investimento sostenibile;
e) necessità di sviluppare ulteriormente competenze, esperienze e risorse dedicate alla finanza sostenibile da parte di ESMA e dalle NCAs e le implicazioni per le attività di vigilanza;
f) aumento del rischio di disallineamento tra le preferenze ESG degli investitori e i prodotti che vengono loro offerti è in parte dovuto a carenze nella formazione finanziaria sugli investimenti sostenibili e alla mancanza di esperienza in

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

materia ESG da parte dei soggetti inclusi nella catena del valore dell'investimento, in particolare i consulenti finanziari.
Una rapida evoluzione dei mercati ESG richiede un regolare monitoraggio in modo strutturato e coordinato in tutta l'UE dei dati ESG e lo sviluppo di metodologie idonee alla comprensione degli impatti finanziari imputabili ai rischi correlati ai fattori ESG quali ad esempio i rischi climatici.
Le azioni per affrontare queste sfide vengono incluse nelle principali aree riferite alle tre priorità del lavoro sui temi della finanza sostenibile individuate da ESMA per il periodo 2022-2024 di seguito indicate (13).

Le priorità della tabella di marcia di ESMA per la finanza sostenibile 2022-2024

Gli intendimenti di ESMA sottostanti lo sviluppo della tabella di marcia sono quindi duplici:
- garantire la possibilità di intraprendere azioni tempestive e coordinate per adempiere al suo mandato nei settori dove si verifica una rapida evoluzione dei fattori ESG, con priorità chiare in grado di orientare il suo lavoro;
- disporre di uno strumento che consenta di fare regolarmente il punto sui progressi compiuti verso la realizzazione delle priorità individuate (e di adeguare le azioni previste o le priorità stesse, se necessario) alla luce degli sviluppi a livello dell'UE o internazionale (compresi i lavori della piattaforma dell'UE sulla finanza sostenibile PSF, quelli dell'*International Organization of Securities Commission* IOSCO e del *Network for Greening the Financial System* NGFS).

La tabella di marcia di ESMA considera inoltre altre recenti iniziative dell'UE in materia di finanza sostenibile, tra cui quelle della Commissione europea per una strategia sulla finanza sostenibile e i regolamenti SFDR, *Taxonomy*, MiFID II, EU *Green Bonds* e *Benchmark* e descrive in dettaglio un ampio numero di azioni che intende intraprendere tra il 2022 e il 2024.
Diverse di queste azioni sono intersettoriali (ad esempio, valutare le pratiche di *greenwashing*, disegnare una mappatura orizzontale del fabbisogno/utilizzo dei dati ESG, attuare per la finanza sostenibile un idoneo piano di formazione) e altre sono specifiche delle sotto-industrie, vale a dire la gestione degli investimenti, i servizi di investimento, la divulgazione e la *governance* da parte degli emittenti, i *benchmark*, il *trading* e *post-trading*, l'innovazione finanziaria e i sistemi di *rating* (*credit ratings* e ESG *ratings*) dove i rischi ESG ed i problemi sono percepiti avere un più elevato impatto sulla protezione degli investitori, i mercati ordinati e la stabilità finanziaria.

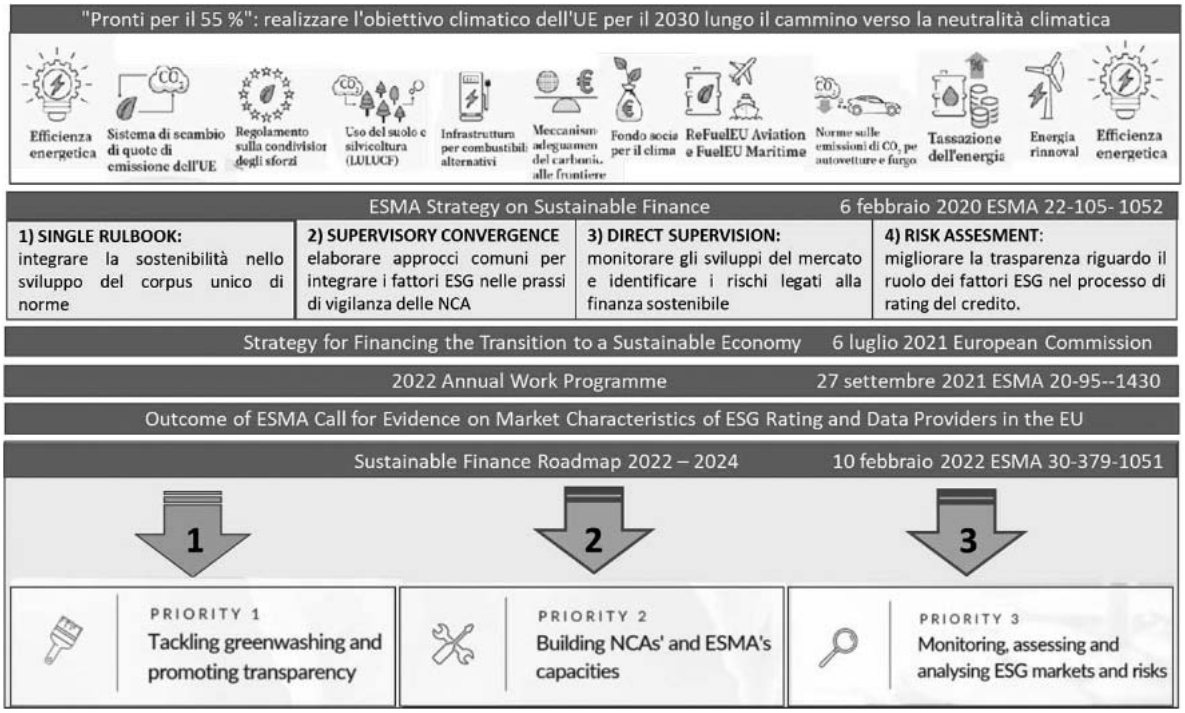
Priorità 1. Affrontare il greenwashing e promuovere la trasparenza

Il *greenwashing* può indurre in errore e quindi avere un impatto negativo sugli investitori che cercano di effettuare investimenti sostenibili; pertanto, è fondamentale che ESMA agisca per indagare e affrontare tale preoccupazione. Questo è il motivo per cui il *greenwashing* è stato identificato come la pietra angolare della tabella di marcia e per ciascuna priorità e settore specifico ESMA ha individuato le principali fonti dei rischi che possono essere causa di un maggiore impatto sulla protezione degli investitori, l'ordine dei mercati e la stabilità finanziaria come indicato nella Tavola 4.
ESMA si è impegnata a intraprendere le seguenti azioni per affrontare i rischi di *greenwashing*:
- contribuire agli sforzi della Commissione europea CE per sviluppare etichette a livello dell'UE, ad esempio lo *standard* UE sulle obbligazioni verdi;
- cooperare con la CE, l'*European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) e l'*International Accounting Standards Board* (IASB) per valutare se i principi internazionali di informativa finanziaria (IFRS) integrano adeguatamente i rischi per la sostenibilità;
- contribuire ai lavori programmati dalla CE per rivedere le norme minime sia per gli indici di riferimento di transizione climatica che per gli indici di riferimento allineati con l'accordo di Parigi per garantire che la selezione delle attività sottostanti sia coerente con la tassonomia dell'UE.

Nota:
(13) Si veda in merito su questo stesso numero della Rivista l'articolo di S. Carrara e A.Gualerni, "Le indicazioni ESMA per i bilanci 2022".

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 4 - Il percorso di ESMA verso la finanza sostenibile



Priorità 2. Sviluppare le capacità delle NCAs e di ESMA

La crescente importanza della finanza sostenibile impone alle NCAs e ad ESMA di sviluppare ulteriori competenze al di là delle loro tradizionali aree d'intervento per comprendere e affrontare le implicazioni in materia di vigilanza della nuova regolamentazione e delle nuove pratiche di mercato in questo settore. ESMA contribuirà a sviluppare la propria capacità e quella delle NCAs in materia di finanza sostenibile attraverso un programma di formazione pluriennale e facilitando la condivisione attiva delle esperienze di vigilanza tra le NCAs. Tali sforzi contribuiranno inoltre a adottare un sistema di vigilanza efficace e coerente nel settore della finanza sostenibile.

La finanza sostenibile è un campo vasto in cui le competenze delle NCAs e di ESMA devono essere costantemente perfezionate. Al fine di comprendere appieno e affrontare le implicazioni in materia di vigilanza della nuova regolamentazione e delle nuove pratiche di mercato in questo settore, sia le NCAs che ESMA devono avere una buona padronanza sia della legislazione pertinente sia di una comprensione approfondita dell'intersezione tra le questioni di sostenibilità e quelle di finanza.

A tal fine, ESMA si è impegnata a svolgere quanto segue:

- agevolare lo scambio di conoscenze e informazioni sulle iniziative relative ai fattori ESG tra le NCAs attraverso lo sviluppo e l'attuazione di un piano pluriennale di formazione in materia di finanza sostenibile per le NCAs e il personale di ESMA;
- mappare il ruolo di vigilanza delle NCAs in molteplici settori, tenendo conto dei requisiti di finanza sostenibile relativi ai servizi di investimento;
- avviare un confronto tra le NCAs sui nuovi parametri di riferimento climatici e su come vigilarli efficacemente.

Priorità 3. Monitoraggio, valutazione e analisi dei mercati e dei rischi ESG

Principale obiettivo di ESMA è quello identificare le tendenze, i rischi e le vulnerabilità emergenti che possono avere un forte impatto sulla protezione degli investitori e sulla stabilità dei

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

mercati finanziari. ESMA farà leva sulle sue capacità di analisi dei dati per sostenere il suo lavoro di vigilanza e quello delle NCAs e per promuovere un approccio convergente tra le NCAs. ESMA intraprenderà attività specifiche quali l'analisi degli scenari climatici per i fondi di investimento, le prove di *stress* delle controparti centrali (CCP) (14) e l'istituzione di metodologie comuni per l'analisi dei rischi legati al clima insieme ad altri organismi pubblici.
Alcuni metodi che utilizza ESMA per raggiungere tale obiettivo includono:
- intraprendere lavori sull'analisi degli scenari dei cambiamenti climatici, in particolare eseguendo regolarmente prove di *stress* climatico;
- raccolta di dati sulla distribuzione dei prodotti ESG;
- valutazione della disponibilità e della qualità dei dati per i gestori patrimoniali.

Conclusioni

La tabella di marcia della finanza sostenibile definita da ESMA è uno strumento completo e granulare preposto alla tutela della stabilità del sistema finanziario dell'UE per affrontare il *greenwashing/greenwishing* attraverso lo sviluppo delle capacità delle NCAs e di ESMA per il monitoraggio, la valutazione e l'analisi degli investimenti sostenibili.
Per riflettere la natura in rapida evoluzione della finanza sostenibile, la tabella di marcia è un documento vivo e che sarà tenuto costantemente sotto controllo durante il suo periodo di attuazione, garantendo in tal modo che continui a essere focalizzato sull'intero settore finanziario e le sfide più critiche che si verificano nell'ambito del mandato di ESMA per definire chiaramente il *greenwashing*, comprendere meglio tale fenomeno, la sua portata e i potenziali rischi correlati, fare il punto sull'attuazione della pertinente legislazione in materia di finanza sostenibile nell'ambito delle Autorità di vigilanza europee e identificare le sfide per le parti interessate e le Autorità di regolamentazione ed emettere eventuali raccomandazioni su questa tematica.

Bibliografia per il greenwashing

Allen & Overy, *New ESMA Sustainable Finance Roadmap - What you need to know*, 18 februay 2022.
Aplanet, *ESMÀs Sustainable Finance Roadmap 2022-2024*, may 2022.
Central Banks and Supervisors Network for Greening the Financial System (NGFS).
CITI, *ESMA Lays Out its Sustainable Finance Roadmap for 2022-2024*.
ESAs, *Call for evidence on better understanding greenwashing*, 15 november 2022.
ESMA, *Strategy on Sustainable Finance*, ESMA22-15-1052, 10 february 2020.
ESMA, *2022 Annual work program*, ESMA20-95-1430, 27 september 2021.
ESMA, *Sustainable Finance Roadmap 2022-2024*, 10 february 2022.
ESMA, *ESMA prioritises the fight against greenwashing in its new Sustainable Finance Roadmap*, 11 february 2022.
ESMA, *2023 Annual work program*, ESMA22-439-1055, 21 september 2022.
European Commission, *Action Plan: Financing Sustainable Growth*, march 2018.
European Commission, *A European Green Deal Striving to be the first climate-neutral continent*.
European Commission, *Paris Agreament*.
European Commission, *Platform on Sustainable Finance*.
European Commission, *Strategy for Financing the Transition to a Sustainable Economy*, Strasburgo, 6 luglio 2021.
European Commission, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 25 september 2015.
Forum per la Finanza Sostenibile, *Greenwashing e finanza sostenibile: rischi e risorse di contrasto*, november 2022.
International Organization of Securities Commissions (IOSCO).
Mayer Brown, *Tackling Greenwashing: ESMA publishes its Sustainable Finance Roadmap for 2022-2024*, 22 february 2022.
NATIXIS, *Greenwashing as a cornerstone of ESMÀs newly released Sustainable Finance Roadmap*, march 2022.
PWC, *Greenwashing and greenwishing - a regulatory view*, 2022.
SEC, *Staff Report on nationally recognized statistical rating organizations*, January 2022.

Nota:
(14) Una controparte centrale di compensazione (CCP), denominata anche controparte centrale, è un istituto finanziario che si assume il rischio di controparte tra le parti di una transazione e fornisce servizi di compensazione e regolamento per le negoziazioni in valuta estera, titoli, opzioni e contratti derivati.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Adeguati assetti organizzativi e accesso al credito

di Ettore Andreani (*)

La previsione di Adeguati Assetti Organizzativi ex art. 2086, comma 2, del c.c. può essere letta insieme ad analoga previsione delle linee guida EBA in tema di erogazione del credito, laddove si raccomanda di "analizzare la struttura organizzativa, il modello di business e la strategia aziendale del cliente" (Par 5, comma 144-b), disciplina a sua volta richiamata dalla giurisprudenza ("I principi e le regole dell'ordinamento settoriale del credito"). Tra gli strumenti individuati per recepire questa impostazione vi è la diffusione presso le banche italiane di questionari qualitativi focalizzati in sede di richiesta o di rinnovo fidi sul processo di pianificazione, amministrazione e controllo, questionari la cui rilevanza dovrà essere tenuta in debita considerazione sia dalle imprese sia dai loro advisor.

Introduzione

La previsione di adeguati assetti organizzativi per le imprese organizzate in forma collettiva, ed i connessi doveri ed obblighi in capo agli amministratori, sono stati oggetto di diffusi ed approfonditi commenti ed analisi, sia in termini aziendalistici che giuridici, con un *focus* spesso rivolto al tema dell'emersione anticipata della crisi e della tempestività delle eventuali azioni correttive (1).

Un'attenzione marginale è stata rivolta alle implicazioni in termini di accesso al credito della previsione di cui all'art 2086, comma 2, c.c.: contestualmente all'affievolirsi della disciplina agevolativa e delle misure emergenziali in materia di erogazione del credito e suo monitoraggio, diventano sempre più pervasivi gli effetti delle linee guida dell'EBA circa gli "Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio di prestiti" (di seguito anche solo "le linee guida EBA") (2), linee guida che incardinano la concessione e l'erogazione del credito ad una verifica dell'autonoma capacità futura di rimborso scaturente dai flussi di cassa prospettici.

Nel presente contributo si propone una lettura della previsione di Adeguati assetti organizzavi *ex* art. 2086, comma 2, del c.c. come elemento cruciale di accesso al credito per le imprese, soprattutto le PMI e le *micro* imprese (3), che da un lato rappresentano le imprese più numerose del sistema economico italiano e dall'altro quelle con la struttura del passivo più sbilanciata verso il debito bancario, anche per effetto del mancato sviluppo di un mercato dei capitali alternativo.

La previsione di un approccio sempre più basato sulla valutazione prospettica dell'impresa (c.d. *forward looking approach*) per la concessione ed erogazione del credito imporrà infatti una crescente analisi dell'adeguatezza della struttura organizzativa (4), ed in particolare del sistema amministrativo-contabile e di pianificazione finanziaria di

Note:

(*) Dottore Commercialista ODCEC di Firenze e Revisore Legale

(1) Per una disamina ad amplio raggio si veda A. Panizza, "Adeguati Assetti Organizzativi, amministrativi e contabili: Aspetti (Teorici ed) operativi", in *Ristrutturazioni Aziendali* dell'11 agosto 2021.

(2) EBA *European Banking Authority*, "Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti", versione ABE/GL/2020/06 del 29/05/2020.

(3) E.Ricciardiello, "Dal codice della crisi dell'impresa e dell'insolvenza alla disciplina emergenziale COVID-19: la necessita di intervento del mercato", in *Mercato Concorrenza Regole*, Fascicolo 3, dicembre 2020, pagg. 622 ove l'Autore sostiene che "In una situazione di incertezza anche sul merito creditizio delle imprese italiane (soprattutto PMI, e start up ma anche imprese già esposte verso le banche e prive di *rating*), la mancanza di un'organizzazione adeguata secondo la disciplina dell'art. 2086 c.c. potrebbe risultare determinante nel senso di impedire qualsiasi forma di sostegno che sarebbe precluso alle banche in presenza di una organizzazione manifestamente inadeguata ad incidere sul rischio di credito".

(4) Linee guida EBA, Par. 144 "Nell'effettuare la valutazione del merito creditizio, gli enti dovrebbero: (*omissis*) b. analizzare la struttura organizzativa, il modello di *business* e la strategia aziendale del cliente, come indicato di seguito" (Pag. 34).

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

chi richiede il credito, non ultimo per la valutazione della ragionevolezza del *business plan* prospettico rispetto al *trend* storico dell'impresa (5).
Al contempo, il recente orientamento giurisprudenziale (per tutti si vedano Corte di cassazione n. 18610/2021 e n. 24725/2021), sembra tutelare maggiormente in sede concorsuale i creditori bancari che possano dimostrare di aver effettuato una valutazione *ex ante* e prospettica della situazione aziendale in sede di concessione ed erogazione del credito (6), approccio che presumibilmente si rifletterà nella raccolta di informazioni relative ad ambiti diversi dal *business plan* prospettico, ma necessari per integrare la prova di diligenza professionale *ex ante* che sembra essere richiesta in un'eventuale sede concorsuale (7).
Il presente contributo si sviluppa come segue: dopo aver delineato gli elementi caratterizzanti della disciplina di concessione ed erogazione del credito e gli spunti di discontinuità rispetto alle precedenti prassi operative, questa viene collegata con la nuova disciplina degli adeguati assetti organizzativi, con un *focus* specifico sulla qualità dei dati che concorrono alla definizione dei piani prospettici alla base dell'approccio *forward looking*.
Basandosi sulla distinzione tra *Hard e Soft Information* nei processi di erogazione del credito (8), si conclude con alcuni esempi di approccio soft di verifica degli adeguati assetti organizzativi, richiamando la prassi dei c.d. questionari qualitativi la cui rilevanza dovrà essere tenuta in debita considerazione sia dalle imprese sia dai loro *advisor*.

Processo del credito e attribuzione merito creditizio

Per un lungo periodo l'istruttoria creditizia si è configurata come una valutazione da effettuare in sede di concessione di un affidamento o di un finanziamento, basata principalmente sull'esame di dati aziendali consuntivi, sull'estrapolazione di informazioni e pregiudizievoli da banche dati nazionali (es. Centrale dei Rischi, CRIF, ecc.) e sulla richiesta di garanzie integrative incardinate sul patrimonio del soggetto richiedente, all'interno di un rapporto omnicomprensivo e di lungo periodo (9).
L'analisi dei flussi di cassa veniva per lo più focalizzata sulle linee di credito autoliquidanti e sulla qualità del portafoglio presentato, intesa soprattutto come distribuzione di ritardi nei pagamenti della clientela e peso relativo degli impagati sul portafoglio totale, ponderati per categorie omogenee di controparti.

> Le linee guida EBA, dal luglio 2021, impongono un processo valutativo ampio e articolato, focalizzato sia su elementi di carattere commerciale sia su un adeguato controllo dei rischi.

Ove se ne rintracciasse la necessità, la prassi operativa di ciascuna banca prevedeva l'intervento da parte del funzionario commerciale proponente che condivideva le proprie valutazioni sull'organizzazione dell'impresa con l'organo deliberante, spesso al di fuori di un processo formalizzato e sulla base di formule convenzionali (l'abusato "imprenditore ben riferito su piazza").
Le linee guida EBA "Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio di prestiti" in vigore dal luglio 2021 impongono un processo valutativo molto più ampio e articolato, focalizzato sia su elementi di carattere commerciale sia su un adeguato controllo dei rischi,

Note:
(5) In questo senso si veda P. Dalena, "Adeguati assetti amministrativi e contabili per prevenire la crisi d'impresa: un caso aziendale", in *Amministrazione & Finanza*, n. 10/2022, pagg. 3-17, che richiama esplicitamente l'interazione tra linee guida EBA e Adeguatezza degli assetti amministrativi e contabili.
(6) Su punto si veda M. Irrera, "L'abusiva concessione di credito ovvero del dilemma del buon banchiere", in *Dialoghi di Diritto dell'Economia*, maggio 2022.
(7) Secondo la più adeguata e moderna interpretazione la responsabilità della banca si declina attraverso il generale riferimento alle regole che sovraintendono l'obbligo della diligenza ed in particolare l'obbligo di diligenza professionale di cui al comma 2 dell'art. 1176 c.c. consiste nell'osservanza delle regole tecniche dettate o comunque riconosciute nell'esercizio della specifica attività professionale. La configurazione dell'illegittimità della condotta della banca nella ingiustificata erogazione del credito viene quindi ricondotta alla violazione delle regole professionali che sovraintendono l'attività del *bonus argentarius*. In questo senso B. Inzitari, "L'azione del curatore per abusiva concessione di credito", su www.ilcaso.it del 5 agosto 2021.
(8) J. E. Stiglitz - A. Weiss, "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", in *The American Economic Review*, Vol. 71, No. 3.1981, pagg. 393-410.
(9) Si tratta di quello che autorevole dottrina ha definito il "modello dell'impresa povera e della famiglia ricca", nella quale il soggetto economico persegue una strategia di ottimizzazione fiscale e bassa patrimonializzazione, ristabilendo un'adeguata capacità di accesso al credito attraverso il diffuso ricorso alla propria capienza patrimoniale pur senza impegnarla in via formale. C. Demattè - G. Corbetta, *I processi di Transizione delle Imprese Familiari*, Studi e Ricerche, Mediocredito Lombardo, Milano 1993, pag. 33 ss.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

attraverso un processo di concessione e monitoraggio che includa:
- un approccio valutativo retrospettivo (*backward-looking approach*) per l'analisi dei dati e delle informazioni aziendali di carattere storico e consuntivo, con lo scopo anche di individuare eventuali correlazioni tra ambiente esterno e risultato dell'impresa;
- un approccio valutativo prospettico (*forward looking approach*) per la valutazione dei dati e delle informazioni aziendali future, nelle quali una parte rilevante è rappresentata dalla valutazione della "Fonte della capacità di Rimborso" dalla gestione ordinaria, spesso approssimata dall'EBITDA;
- meccanismi di controllo che integrino un sistema di *early warning*, allo scopo di intercettare tempestivamente i segnali di difficoltà dell'impresa debitrice e attuare proattivamente misure di tutela del credito.

Il processo creditizio, che ha come esito l'attribuzione del *rating* all'impresa cliente da parte della banca, frutto dell'elaborazione delle informazioni di natura sia qualitativa sia quantitativa raccolte sull'impresa debitrice, e in ottica sia consuntiva che *forward looking*, è in grado di influenzare sia il livello di *pricing*, sia le politiche creditizie nei suoi confronti, sia in fase di concessione ed erogazione del finanziamento, che di suo monitoraggio.

Valutazioni volte alla concessione del finanziamento richiesto

Nell'ambito del processo valutativo volto alla concessione di nuova finanza, le banche devono considerare quale principale elemento della valutazione la "Fonte della capacità di rimborso", ovvero il flusso di cassa generato dalla gestione operativa dell'impresa che può essere destinato al rimborso del finanziamento. L'impresa, che chiede il finanziamento a medio lungo termine non può più prescindere dalla predisposizione di un piano economico, finanziario e patrimoniale di medio periodo (idealmente per una durata pari a quella del finanziamento richiesto), in cui sia dimostrata la necessità, la congruità e l'idoneità del finanziamento richiesto a sostenere lo sviluppo aziendale o ad integrare anche sostituendole altre poste passive, con particolare attenzione alla coerenza tra tipo di prodotto e fine dichiarato del suo impiego (cfr. EBA, Par. 5, comma 86, a.) (10). La garanzia reale (o fino a tempi recentissimi la garanzia pubblica concessa sulla base della disciplina COVID i cui effetti si protrarranno negli anni a venire), pertanto, non potrà giustificare di per sé la concessione del finanziamento, ma piuttosto, dovrà essere considerata come uno strumento di mitigazione del rischio in caso di *default* del richiedente o di sua sopravvenuta incapacità di rimborsare il debito con la liquidità prodotta dalla gestione ordinaria e straordinaria, ad eccezione dei casi nei quali il contratto di finanziamento preveda che il rimborso del prestito si basi sulla vendita dell'immobile o degli strumenti finanziari forniti a garanzia.

Nell'ambito del processo valutativo per la concessione di nuova finanza, le banche devono considerare quale principale elemento della valutazione il flusso di cassa generato dalla gestione operativa dell'impresa che può essere destinato al rimborso del finanziamento.

Le linee guida EBA, ma anche la recente giurisprudenza già richiamata in materia di concessione abusiva di credito, prevedono che la banca effettui una valutazione realistica della fattibilità del *business plan* (11), considerando anche la sua coerenza con la situazione macroeconomica e con l'evoluzione del mercato di riferimento, nonché con le conoscenze, l'esperienza e la capacità dell'imprenditore di gestire le operazioni aziendali e le attività o gli investimenti legati al finanziamento a medio lungo termine richiesto.

Rispetto a questa analisi le linee guida EBA prevedono il seguente richiamo: "(Par 5. C. 129) Gli enti dovrebbero assicurare che le proiezioni finanziarie utilizzate nell'analisi siano realistiche e ragionevoli. Tali proiezioni/previsioni dovrebbero essere basate almeno sulla proiezione futura di dati finanziari passati. Gli enti dovrebbero valutare se tali proiezioni sono in linea con le proprie previsioni economiche e di mercato.

Note:

(10) F. Michelotti, "Il finanziamento della ripartenza tra nodi irrisolti e nuove opportunità", in *Strumenti Finanziari e Fiscalità*, n. 56/2021, pagg. 13-50.

(11) Sul punto di veda S. Delle Monache, "Concessione abusiva di credito e legittimazione del curatore", in *IlFallimento*, n. 11/2021 pagg. 1329-1344, laddove commentando l'evoluzione giurisprudenziale in tema di concessione abusiva di credito sottolinea la difficoltà ricostruttiva del concetto di "la 'ragionevolezza e fattibilità' - per riprendere il linguaggio della Corte - del piano aziendale, come criterio scriminante tra finanziamenti non abusivi e, per contro, abusivi, soprattutto alla luce di una valutazione che sarà sempre *ex post*, e quindi risentirà del giudizio sugli esiti di quei piani". Analoga posizione è espressa da M. Irrera cit.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Laddove nutrono timori sostanziali riguardo all'affidabilità di tali proiezioni finanziarie, gli enti dovrebbero effettuare le proprie proiezioni sulla posizione finanziaria e sulla capacità di rimborso dei clienti".

Viene evidenziato come, nell'effettuare la valutazione del merito creditizio, oltre ad analizzare la posizione finanziaria e il rischio di credito del cliente gli istituti di credito dovrebbero "analizzare la struttura organizzativa, il modello di *business* e la strategia aziendale del cliente (Par. 5, comma 144, lettera b)".

Appare quindi, a giudizio dello scrivente, che la valutazione da parte delle banche finanziatrice dell'adeguatezza degli assetti organizzativi possa essere letta in chiave di affidabilità delle previsioni, affidabilità che altro non può che esistere sulla base dell'analisi della struttura organizzativa (12) e della sua adeguatezza rispetto alla ragionevolezza del piano industriale e finanziario destinato ai creditori esistenti o potenziali, e che illustri gli obiettivi strategici prefissati (13).

Volendosi spingere oltre, in chiave assolutamente ipotetica, si potrebbe infatti asserire che la concessione di credito sulla base di un approccio *forward looking* nei confronti di un debitore che fornisce informazioni inaffidabili o irragionevoli corrisponderebbe all'adempimento solo formale delle previsioni di vigilanza, e quindi ad una violazione dell'obbligo di rispettare i principi di sana e prudente gestione (14). Al contempo immaginare che la qualità ed affidabilità del piano prospettico possano essere del tutto avulsi dall'adeguatezza delle risorse che hanno concorso alla sua definizione appare contrario al *bonus argentarium* richiesto alle banche e più volte richiamato sia dalla dottrina sia dalla giurisprudenza (15). In questo senso l'evoluzione degli assetti organizzativi dovrebbe favorire la rimozione o, quantomeno, l'attenuazione di frequenti e comuni fattori critici spesso ritenuti caratteristici dell'impresa familiare, quali il personalismo autoreferenziale dell'imprenditore, la debolezza degli assetti di *corporate governance*, le carenze nei sistemi operativi e l'assenza di monitoraggio e di pianificazione, anche a breve termine (16).

L'adeguatezza delle informazioni raccolte (17) è infatti nozione che si misura volta a volta sui termini specifici della fattispecie concreta, e solo in presenza di piani industriali che siano adeguati e affidabili rispetto al fine che ci si propone: in questo senso l'adeguatezza degli assetti organizzativi diviene ancor più oggi elemento essenziale della gestione dell'impresa secondo il parametro dell'art. 2086 e rappresenta non solo una clausola di salvaguardia dai rischi di insolvenza, ma anche il "marchio di qualità" dell'impresa e della sua affidabilità rispetto alla stessa ambizione al finanziamento (18).

In altre parole, le linee guida chiamano le banche a valutazioni di carattere anche qualitativo su numerosi aspetti che riguardano sia la linea del credito, sia l'impresa nel suo complesso:

- la verifica della sostenibilità del modello di *business* e sugli obiettivi strategici del soggetto richiedente, non solo in relazione al finanziamento richiesto ma anche in rapporto all'evoluzione del mercato di riferimento;

Note:

(12) "Dal punto di vista delle banche esse potrebbero essere riluttanti a fornire sostegno finanziario anche a fronte dell'obbligo di verificare gli assetti organizzativi la cui inadeguatezza determinerebbe un concorso nell'aggravamento del dissesto per concessione abusiva del credito ed il coinvolgimento in future azioni di responsabilità (cfr. art. 14 u.c. CCII che prevede un obbligo di segnalazione ulteriore all'organo di controllo interno in presenza di mutate condizioni del merito creditizio ovvero della revoca degli affidamenti)", in E. Ricciardiello, cit., pag. 622.

(13) A. Panizza, cit., pag. 11.

(14) A.A. Dolmetta "Merito del credito e concessione abusiva, Dopo Cass. n. 18610/2021", Editoriale del 8 ottobre 2021, www.dirittobancario.it che asserisce come "Il finanziatore, perciò, è 'tenuto all'obbligo di rispettare i principi di c.d. sana e prudente gestione, verificando, in particolare, il merito creditizio del cliente in forza di informazioni adeguate'".

(15) Nella fase istruttoria, quella cioè che determina un istituto a erogare o meno un finanziamento, deve essere svolta una accurata e completa "valutazione del merito di credito del prenditore, sotto il profilo patrimoniale e reddituale, e una corretta remunerazione del rischio assunto. La documentazione deve consentire di valutare la coerenza tra importo, forma tecnica e progetto finanziato; essa deve inoltre permettere l'individuazione delle caratteristiche e della qualità del prenditore, anche alla luce del complesso delle relazioni intrattenute". F. Sartori, "Deviazioni del bancario e dissociazione dei formanti", in *Giustizia Civile*, n. 3/2015, pag. 583.

(16) Sul tema si vedano Panizza, cit. pag. 2, ed anche, per una ricostruzione a più amplio raggio, C. Demattè - G. Corbetta (a cura di), cit., pag. 33 ss. ed infine F. Barca, *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, Donzelli, 1997.

(17) All'adeguatezza delle informazioni raccolte fa esplicito riferimento la sentenza Corte di cassazione n. 18610/2021 del 30 giugno 2021, laddove si specifica che "Il soggetto finanziatore è tenuto all'obbligo di rispettare i principi della sana e prudente gestione, verificando, in particolare, il merito creditizio del cliente in forza di informazioni adeguate".

(18) E. Ricciardiello, cit., pag. 648.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

• l'analisi della dipendenza dell'impresa da specifici contratti, clienti o fornitori strategici, nonché da figure chiave interne all'organizzazione, considerando i rischi che ne conseguono e le possibili misure di mitigazione;
• la valutazione dell'esposizione del cliente a fattori ambientali, sociali ed economici e, in particolare, ai fattori ambientali e all'impatto sul cambiamento climatico e sull'adeguatezza delle strategie di mitigazione che l'impresa ha adottato o intende adottare, stimolando l'attività di investimento in attività sostenibili anche attraverso l'offerta di prodotti finanziari dedicati (c.d. *green facilities*);
• specifiche analisi di *sensitivity* del *business plan* prodotto del soggetto richiedente, sia rispetto a variabili di natura finanziaria che aziendale, che di rischi regolamentari se applicabili o rilevanti;
• la verifica delle qualità professionali degli esponenti aziendali apicali della struttura organizzativa per le imprese di medie e grandi dimensioni;

Come rappresentato la recente giurisprudenza privilegia un approccio critico da parte delle funzioni interne degli istituti di credito, sia per quanto riguarda l'identificazione dei fattori critici di successo dell'impresa sia degli elementi che possano rilevare ai fini della continuità aziendale (19): a riguardo esistono prassi professionali riconosciute che godono di solido accoglimento da parte dei tribunali in sede di verifica.

Adeguati assetti organizzativi e questionario qualitativo

Il concetto di assetto organizzativo è sinteticamente riconducibile al sistema di funzioni, poteri, deleghe, processi decisionali e procedure che favorisce una chiara individuazione dei compiti e delle conseguenti responsabilità dei soggetti che intervengono nello svolgimento dei fatti aziendali (20).

Rispetto a detta definizione, si pone a questo punto uno snodo critico dello sviluppo logico argomentativo di quanto sin qui illustrato: se da un lato la banca ha un interesse specifico all'adeguatezza dell'assetto organizzativo che è fondamento della qualità dei dati e dei piani posti alla base dell'approccio *forward looking* nella concessione del credito, dall'altro è evidente che gli strumenti attraverso i quali la banca può effettuare una verifica di adeguatezza sono limitatissimi, se non altro per effetto della loro onerosità associata (implicita od esplicita) (21) oltre che della difficoltà per la banca a richiedere informazioni così pervasive da mettere in dubbio una sua ingerenza nella gestione dell'impresa (22).

Sulla base di una prima analisi dell'esperienza recente emerge una rinnovata diffusione del c.d. questionario qualitativo (*ante* erogazione del credito) come strumento di possibile verifica, ovvero di un questionario che identifichi alcuni elementi cruciali sulla base dei quali si possa ragionevolmente presumere il livello complessivo di adeguatezza degli assetti organizzativi, ma che al contempo permettano di ridurre l'insieme delle possibili risposte e quindi possano essere facilmente ricompresi nei sistemi di *rating*.

La verifica sulla base di un questionario qualitativo si rende tanto più semplice ed immediata, se, seguendo l'opinione prevalente, si ritenga che gli assetti organizzativi si concretino essenzialmente in "regole organizzative procedimentali", la cui verifica potrebbe ridursi quindi alla mera verifica della presenza/assenza dei relativi documenti e regolamenti interni (23).

Ciò discende dalla circostanza che la legge non ha imposto l'istituzione (e il mantenimento) del miglior assetto possibile (o, se si preferisce, dell'assetto ottimale) di volta in volta

Note:

(19) Cass., I Sez. civ., 30 giugno 2021, n. 18610, finanziamento lecito, vale a dire non abusivo, sarà quello in cui "la banca - pur al di fuori di una formale procedura di risoluzione della crisi d'impresa - abbia operato nell'intento del risanamento aziendale, erogando credito ad impresa suscettibile, secondo una valutazione *ex ante*, di superamento della crisi o almeno di razionale permanenza sul mercato, sulla base di documenti, dati e notizie acquisite, da cui sia stata desunta la volontà e la possibilità del soggetto finanziato di utilizzare il credito allo scopo del risanamento aziendale secondo un progetto oggettivo, ragionevole e fattibile".

(20) D. Savi, *Gli adempimenti di sindaci e revisori*, Maggioli Editore pag. 288.

(21) J. E. Stiglitz - A. Weiss cit.

(22) M. Cisolla, "La responsabilità delle banca nella (co) gestione dannosa dell'impresa finanziata", in www.ilcaso.it del 24 maggio 2020.

(23) In senso critico a detta impostazione si vedano Di Cataldo - Arcidiacono, *Decisioni organizzative, dimensione dell'impresa e business judgment rule*, Relazione tenuta in occasione dell'XIº Convegno annuale dell'Associazione italiana dei Professori universitari di Diritto commerciale "Orizzonti del Diritto commerciale", Roma, 14-15 febbraio 2020;

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

disponibile alla luce delle acquisizioni delle scienze aziendali, ma, più modestamente, di un assetto che sia "buono" che, cioè, sia in linea (e funzionale) ai principi di corretta amministrazione. A ben vedere, infatti, ogni miglioramento degli assetti, se comporta una riduzione del "rischio organizzativo o gestionale", implica al contempo un "costo" per la società. Viene quindi richiamato il celeberrimo *trade off* tra qualità assoluta e relativo costo cardine della teoria imprenditoriale sviluppata da autorevole dottrina aziendalistica americana (24). Questa osservazione diventa dirimente rispetto alle finalità della valutazione qualitativa richiesta ai concessori del credito: se infatti esistesse un teorico assetto organizzativo ottimale, basterebbe emanare una *check list* rispetto alla quale tutte le imprese si devono adeguare, *check list* che dovrebbe essere verificata dalla banca che concede il credito.

Non esistendo questo "Assetto Ottimo di Riferimento", e senza la presunzione di completezza o di esaustività delle possibili domande del questionario di verifica, si riportano di seguito alcuni esempli estrapolati dal materiale analizzato negli ultimi mesi sulla base dell'esperienza operativa.

Lo scopo non è fornire al lettore una *check list* cristallizzata nel tempo ed alla quale adeguarsi, ma richiamare la sua attenzione sul modello che il mercato sembra perseguire in questa fase, consci che eventuali interventi legislativi o regolamentari potrebbero modificarlo anche *in toto*.

Di seguito alcuni esempi (raccolti sulla base dei colloqui con un campione di banche e mediatori creditizi) di domande modellate su un'impresa caratterizzata da un volume d'affari e da una complessità organizzativa che le renda "rappresentativa" nei termini sin qui prospettati: ovviamente nel caso delle *micro* imprese lo spettro di indagine dovrà essere congruo rispetto alle dimensioni aziendali, ma richiamando quanto prospettato in precedenza non potrà considerarsi assolto con il mero recepimento del bilancio d'esercizio depositato presso il Registro delle imprese. Le domande riportate sono modellate per avere una risposta binaria (Si/No):

1) Tutti gli amministratori sono soci;
2) L'organo amministrativo non ha amministratori indipendenti;
3) Esiste un amministratore unico/amministratore delegato che è anche formalmente responsabile dell'amministrazione/contabilità/pianificazione;
4) Una o più funzioni aziendali è/sono ricoperta/e ad interim dall'amministratore unico/dall'amministratore delegato;
5) Esiste un sistema formalizzato di procedure/deleghe all'interno di un regolamento aziendale;
6) La società ha in essere il "modello organizzativo *ex* D.Lgs. n. 231";
7) Esiste unicamente un organigramma formalizzato ed un connesso mansionario;
8) La coerenza tra ruoli aziendali e funzioni aziendali viene verificata ad intervalli pluriennali regolari (almeno ogni 3 anni);
9) I controlli interni e le verifiche sono svolti esclusivamente dagli amministratori o da risorse che riportano gerarchicamente a questi, salvo quelle riservate per legge al collegio sindacale od al revisore;
10) Uno o più membri effettivi dell'organo di controllo sono in carica da più di 2 mandati;
11) Esiste un piano annuale delle attività delle funzioni pianificazione, amministrazione e controllo approvato dall'organo amministrativo;
12) I piani aziendali (conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario) sono predisposti e rivisti ad intervalli di tempo prestabiliti;
13) Solo i *budget* commerciali sono predisposti e rivisti ad intervalli di tempo prestabiliti;
14) Uno o più amministratori/dirigenti/figure apicali sono ritenuti critici per la continuità aziendale (vedasi principio di revisione ISA 570);
15) Il responsabile dell'area amministrazione e controllo è individuato come figura critica nella documentazione aziendale (vedasi principio di revisione ISA 570);
16) Esiste un piano formalizzato di sostituzione delle figure apicali/dei dirigenti strategici (c.d. *successor plan*);
17) Nel caso di gruppi:
   – il gruppo ha in essere procedure di gruppo formalizzate;

Nota:
(24) C. M. Christensen, *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard *Business* School Press, 1997.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

– tutti i rapporti infragruppo sono regolati da accordi/contratti scritti;
– le operazioni infragruppo sono regolate finanziariamente sulla base di accordi/contratti scritti almeno annuali;
– il coordinamento nel gruppo è garantito dal fatto che le medesime risorse hanno ruoli/svolgono funzioni analoghe in ciascuna società del gruppo.

Conclusioni

Il processo di concessione ed erogazione del credito risulta sempre più incardinato in una serie di previsioni formalizzate in ottica *forward looking*, volte a valorizzare la futura capacità di rimborso dell'impresa affidata, superando un approccio che privilegiava le garanzie come elemento di mitigazione dei rischi.
Il *favor* mostrato dalla giurisprudenza in materia concorsuale per un processo di erogazione del credito caratterizzato dai requisiti di oggettività e di verifica *ex ante* della capacità di rimborso sulla base dello scrupolo del *bonus argentarium* ha tra i suoi effetti quello di valorizzare l'adeguatezza degli assetti organizzativi e del processo amministrativo, contabile e di pianificazione, sulla base dei cui esiti è stato costruito l'approccio *forward looking*. In questo senso autorevole dottrina ha sottolineato come sia difficile asserire, soprattutto in sede concorsuale, che un assetto organizzativo inadeguato possa aver prodotto dati prospettici attendibili sulla base del quale erogare credito.
Accettando questo approccio, la mera approvazione da parte dell'organo amministrativo del *business plan* pluriennale diviene elemento necessario ma non sufficiente per dare pieno conforto al deliberante sull'adeguatezza del processo di pianificazione pluriennale, e quindi il processo di valutazione creditizia potrà essere integrato da un questionario qualitativo focalizzato sull'adeguatezza dell'area amministrativa e contabile e sul processo di pianificazione, anche con lo scopo di permettere di computarne i risultati nei sistemi interni di *rating*, cosa impossibile ove la valutazione fosse confinata alle "note del proponente".
La predisposizione di un adeguato assetto organizzativo dell'area amministrativa e contabile, e la formalizzazione di ruoli, funzioni e flussi informativi diventa quindi fattore critico di accesso al credito, soprattutto in questa fase di transizione durante la quale il venir meno delle garanzie pubbliche e l'introduzione di nuove discipline della crisi, inducono ad una sempre maggiore prudenza gli istituti di credito.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

I rischi emergenti per il settore bancario

di Eugenio Alaio (*)

La forte attenzione del regolatore per i rischi che possono insorgere al mutamento di scenario richiede alle banche di individuare, misurare e poi gestire nuove tipologie di rischio che si affiancano a quelli tradizionalmente individuati e declinati nel risk appetite framework. Ciò al fine di allocare correttamente il capitale sulle varie tipologie di business e sui conseguenti rischi. Solo la consapevolezza e quindi la conoscenza di queste tipologie di rischio può assicurare una corretta allocazione del capitale e livelli di redditività sostenibili. Il presente lavoro si propone di descrivere i principali rischi emergenti che caratterizzano l'attuale scenario in cui si muove il sistema bancario e le implicazioni sulla definizione del business model e sulla gestione.

Introduzione

I rischi emergenti per il settore bancario sono un tema di grande attenzione per l'Autorità di vigilanza nazionale ed europea. La consapevolezza ed il conseguente riconoscimento discendono dal mutare degli scenari macroeconomici che ha caratterizzato l'ultimo triennio. Gli effetti pandemici, attenuatisi sul finire del 2021 facendo sperare tassi di crescita positivi e allineati a quelli *pre*-pandemia hanno poi trovato altri fattori di stimolo al ribasso nel conflitto russo-ucraino che ha innescato tensioni inflattive in conseguenza del crescere del costo delle materie prime, in particolare quello energetico date le tensioni sul mercato del gas. Le conseguenti azioni di politica monetaria ed in particolare l'attenuazione dei meccanismi di TLTRO e l'aumento del tasso di riferimento con prospettive di ulteriori rialzo potrebbero dare un contributo, nell'immediato, alla crescita dei margini delle banche, ma ci sono pur sempre previsioni di acuizione del rischio di credito e di ripresa di vigore dello *stock* dei crediti deteriorati con ovvi impatti sulle politiche di accantonamento in uno alla piena entrata in vigore dei meccanismi di calendari *provisioning*.
Allo stesso tempo l'Autorità di vigilanza pone forte attenzione alle *governance* delle banche, in modo specifico LSI, ed ai modelli di *business*, nella consapevolezza che possono rappresentare due elementi strategici atti a consentire l'adeguata reattività agli effetti di simili scenari.
A ciò si aggiungono gli impegni in tema di ESG e di valutazione dei rischi climatico ambientali propendendo allo stesso tempo all'interno delle organizzazioni bancarie per una definizione di un adeguato percorso di sostenibilità che possa convergere alle indicazioni dell'Accordo di Parigi del 2015.
Forte impegno in parallelo è nella diffusione della cultura ESG alle imprese al fine soprattutto di adeguare le misurazioni di rischio di credito e di incorporare tale componente nei sistemi di *rating*.

I principali rischi emergenti

I rischi emergenti o di vulnerabilità sono compiutamente individuati dall'Autorità di vigilanza in base a specifiche priorità (1) che possono così sintetizzarsi:
1) la prima priorità individuata dall'Autorità bancaria europea ha riguardo alla necessità di affrontare l'impatto della pandemia e di assicurare la continua capacità di tenuta del settore bancario.

Note:
(*) Chief Lending Officer (CLO) Banca di Credito Popolare
(1) Per maggiori approfondimenti si veda: Le nuove Linee Guida EBA relative ai fattori di rischio di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, 10/2021 oppure il documento dal titolo "Orientamenti" pubblicato dall'EBA il 16 dicembre 2021, EBA/GL/2021/16 che introduce criteri per l'individuazione ed il monitoraggio di taluni rischi emergenti.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tale obiettivo trova fondamento nelle preoccupazioni del *post* pandemia legate alla fine dei periodi di moratoria ed all'acuirsi del costo delle materie prime che potrebbero determinare fabbisogni finanziari non adeguatamente coperti dai margini della gestione corrente, peraltro, in un contesto dove scarseggia la componente capitale proprio e prevale il finanziamento di terze parti (2).

In tal senso sono misurate le eventuali carenze nei sistemi di gestione del rischio di credito la cui adeguatezza assicura una maggiore capacità di tenuta del modello di *business* in caso di deterioramento della qualità degli attivi. Sono inoltre poste sotto attenzione le esposizioni verso i settori vulnerabili, ma al riguardo la maggior parte delle banche ha già mostrato un approccio orientato alla differenziazione settoriale diluendo le esposizioni verso i settori più rischiosi o immunizzandole con l'acquisizione di garanzie statali, tipicamente quelle rilasciate dal Fondo Centrale di Garanzia. Tali logiche sono, peraltro, già ampiamente incorporate nelle logiche di *risk management* nell'ambito del RAF ed in sede di rendicontazione ICAAP. Sono inoltre attenzionate le esposizioni verso *leverage finance* ovvero ad elevata leva finanziaria che potrebbero incorporare sia rischi di mercato che di credito. Particolare attenzione, anche in considerazione del regime in cui versa l'economia, è rivolta agli *shock* derivanti dal rialzo dei tassi di interesse e dei differenziali di spread che rappresentano una componente elevata dei rischi di secondo pilastro e che drenano rilevanti quote di capitale nello sviluppo del modello di *business* e nell'effettuazione delle scelte strategiche;

2) la seconda priorità ha riguardo alle debolezze strutturali che potrebbero caratterizzare alcune banche. Tali carenze sono individuate nelle strategie di trasformazione digitale e soprattutto sul piano della *governance*. Tali fattori influenzano la capacità di resilienza e la tenuta dei modelli imprenditoriali. Non a caso negli ultimi tempi si sono attuati processi di autovalutazione delle *governance* tesi a determinare una convergenza verso modelli imprenditoriali efficienti ed efficaci.

Le principali vulnerabilità sono individuate come di seguito:

– carenza nelle strategie di trasformazione digitale delle banche (3);
– carenze nella capacità di indirizzo degli organi di amministrazione (*governance*);
– capacità di indirizzo degli organi di amministrazione;

3) la terza è rivolta in modo specifico ai rischi emergenti individuando le seguenti priorità:

– esposizione ai rischi climatici e ambientali che possono influenzare, si ribadisce, l'entità del rischio di credito assunto e devono adeguatamente essere internalizzati nei sistemi di *rating* e nelle valutazioni di portafoglio crediti ottimali. Si tiene in considerazione, inoltre, dell'esposizione del rischio di controparte data la maggiore dinamicità che ha caratterizzato nell'ultimo quinquennio il mercato delle note provenienti principalmente da operazioni di cartolarizzazione ed anche di strutture finanziarie complesse al fine di conseguire maggiori rendimenti dalla componete titoli dell'attivo;
– altro punto di particolare attenzione strettamente connesso con il novero dei rischi operativi, è quello delle eventuali carenze nell'esternalizzazione e dei servizi informatici e dei conseguenti *cyber risk* che possono impattare sul sistema bancario anche per il progressivo diffondersi dei pagamenti *on line*.

Note:

(2) Da più parti emergono timori di incremento dei tassi di deterioramento, particolarmente nell'ambito dei crediti classificati a *stage* 2 o ad *unlikely to pay*, in un regime peraltro di inflazione e di tendenza al rialzo dei tassi di interesse con le ovvie ripercussioni sugli *stock* di deteriorato e sui coverage previsti, anche influenzati dal regime di *calendar provisioning* in corso.

(3) Uno studio di Accenture ha evidenziato l'evoluzione della funzione di *risk management* nelle banche nell'ultimo decennio. I principali elementi che emergono hanno riguardo all'approccio ai rischi che è sempre più integrato e la forte attenzione ai rischi emergenti, tra cui principalmente il *cyber risk* che ha impatti organizzativi e di metodo di approccio. Per maggiori approfondimenti si veda: "The hidden value of risk in banking", in *Accenture 2017 Global Risk Management Study*, 2017.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

La mappatura dei rischi emergenti e delle principali vulnerabilità

Con cadenza annuale ed in corrispondenza delle risultanze SREP l'Autorità di vigilanza aggiorna la mappa dei rischi che interessano il settore bancario. Il *focus* a partire dal 2021 si è spostato dai rischi c.d. tipici, quali quello di credito e di mercato nonché operativo, ai rischi emergenti indotti dai mutevoli scenari macroeconomici che vengono influenzati dalla costante volatilità che caratterizza i principali indicatori, tra i quali in modo specifico, quelli derivanti dalla variazione del PIL e del tasso di inflazione nonché della dinamica dei tassi di interesse che ormai hanno superato la persistente soglia negativa. Anche se con riferimento al 2021 lo spaccato può sintetizzarsi nella Tavola 1 (4).

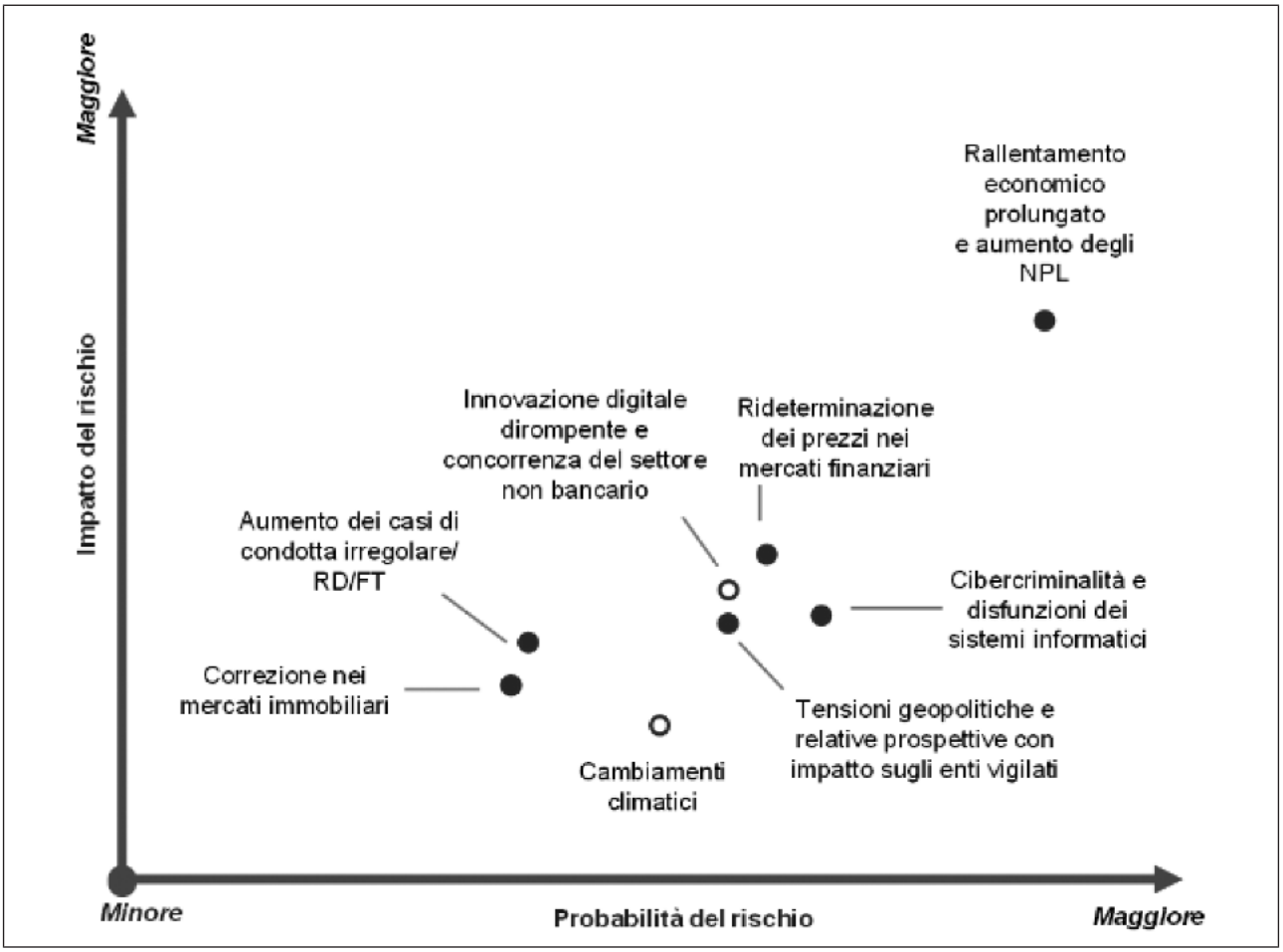
È interessante notare che la maggior dinamicità caratterizza le prospettive macroeconomiche con impatti a livello globale in uno alle tensioni geopolitiche in corso ed anche ai rischi legati alla sicurezza informatica data la maggior dipendenza del sistema dai processi di digitalizzazione in atto.

L'esame della Tavola 2 consente di concludere che le conseguenti vulnerabilità possono aver riguardo al contesto interno delle banche e a quello esterno. Particolare enfasi viene data, come già sottolineato, alla valutazione del rischio di credito che dovrebbe tuttavia trovare un ottimo presidio immunizzante nell'entrata in vigore delle LOM (Linee Guida EBA) risalente al giugno 2021, anche se in tal contesto non può non riconoscersi il ritardo con cui le

Nota:

(4) Per maggiori approfondimenti sul tema si veda: *ECB Banking Supervision: SSM Supervisory Priorities for 2021*, gennaio 2021 e *ECB Banking Supervision Assessment of Risk and vulnerabilities for 2021*, gennaio 2021.

Tavola 1 - La mappa dei rischi emergenti del MVU (2021)



Fonte BCE.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 2 - Vulnerabilità per il 2021

Fonte: BCE.

banche, in particolare LSI, stanno adeguando le relative *policy* ed i sistemi di misurazione monitoraggio nonché i processi di concessione del credito. È pur vero che alcune *best* pratiche era già in uso nelle banche, ma il percorso di adeguamento resta lungo. Altri elementi di vulnerabilità sono riferiti alla redditività ed al governo dei costi che possono trovare un fattore immunizzante principalmente nelle scelte strategiche operate dalla *governance* e nella capacità di reagire ai mutamenti di scenario attraverso la revisione dei piani strategici, ma anche in tal contesto si rinvengono delle debolezze e per *expertise* degli organi amministrativi nonché per un non adeguata e peraltro datata cultura bancaria spesso non evoluta con glia aggiornamenti normativi.

È naturale che gli investimenti necessari e connessi al presidio di tale tipologia di rischio contribuiranno a differenziare il *cost/income* tra banche con impatti principalmente sulle LSI che non godano di soluzioni consortili o di associazioni di categoria, determinando diversi posizionamenti rispetto a quelli attuali e richiederanno nuove competenze e differenti soluzioni organizzative per individuare un corretto e coerente percorso gestionale.

Da un'analisi della Marsh (5) effettuata su un campione di mille aziende appartenenti al mondo industriale e finanziario emergono differenti punti di vista in merito all'importanza dei rischi emergenti ed al relativo impatto sul modello di *business* o sui modelli previsionali utilizzati. Dall'analisi dei dati evidenziati con riferimento alle singole categorie di rischio emerge un'eccessiva preoccupazione per i rischi pandemici, anche se non si può negare la grossa reattività mostrata a livello europeo con riferimento alla tematica in esame. La Tavola 3 ne evidenzia il dettaglio.

Per le singole categorie di rischio è stata, inoltre, rilevata anche una valutazione di impatto sui principali *asset* che alimentano i modelli di *business* rilevando un maggior impatto sulla clientela, sulla reputazione nonché sulle risorse umane. È evidente che la presa d'atto di tale fenomenologia anche alla luce di recenti eventi annoverabili in tale casistica (6) richiederà al mondo bancario una reingegnerizzazione della modellistica a supporto della valutazione e delle previsioni legate ai rischi emergenti.

Conclusioni

Le sfide che caratterizzeranno gli anni a venire sono molteplici e condizionate dai mutamenti normativi ed anche da quelli derivanti dal

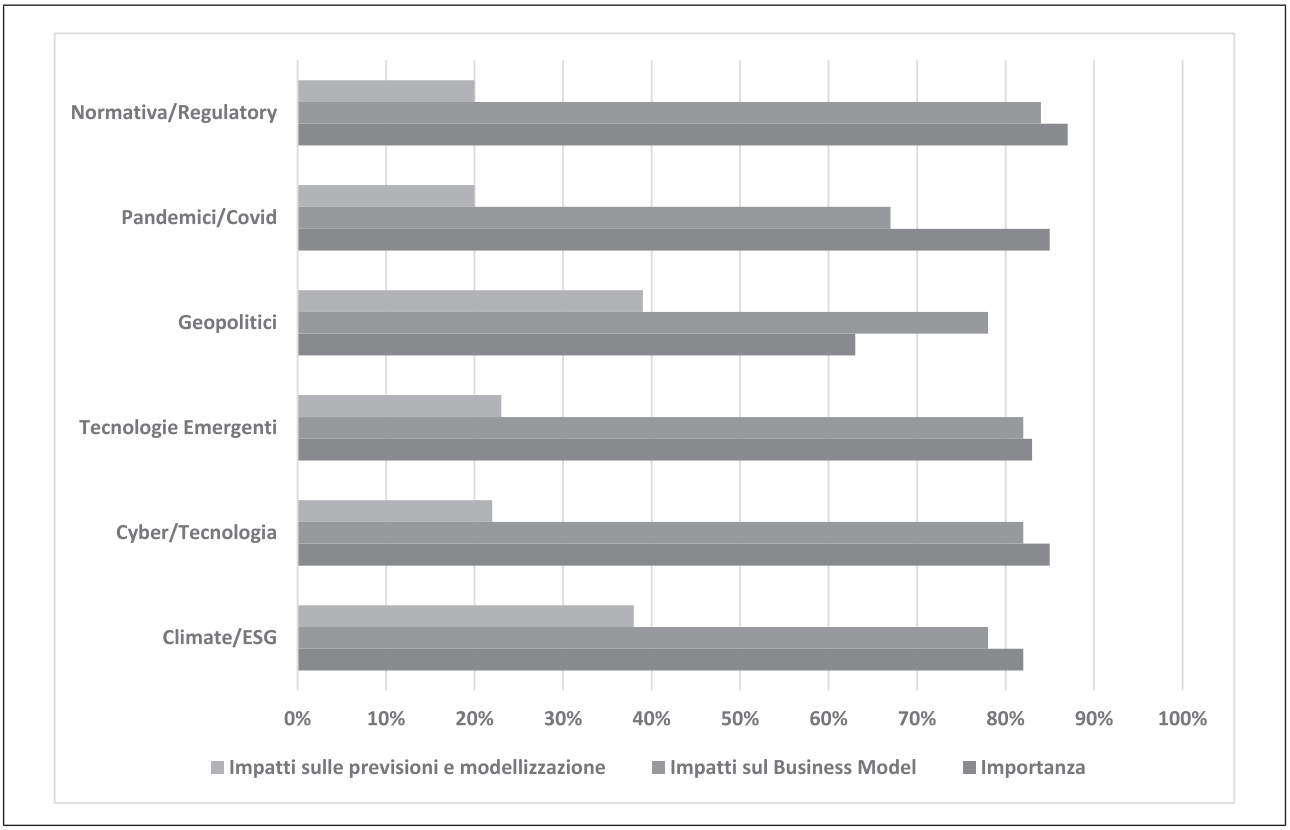
Note:

(5) Al riguardo si veda Marsh, *Risk Resilience Report*, maggio 2021.

(6) Ci si riferisce ad esempio alla chiusura del Canale di Suez del marzo del 2021, al *black out* elettrico in Texas sempre del 2021, al periodo pandemico del 2020.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Tavola 3 - Livello di importanza dei rischi emergenti ed impatti relativi



Fonte: elaborazioni degli autori su "Risk Resilience Report", in *Marsh*.

progresso tecnologico. Anche la consapevolezza che i condizionamenti climatici cominciano a manifestare effetti anche disastrosi farà sì che vi sarà una maggiore convergenza verso l'individuazione e la gestione di rischi prima ignorati. Le tematiche ESG sono più che pervasive nelle scelte strategiche e gestionali dele banche. Ciò comporterà l'esigenza di soddisfare i fabbisogni culturali e di *expertise* per alimentare quel circolo virtuoso che risiede nelle aspettative di vigilanza in relazione alla tematica in esame.

Bibliografia

Comitato europeo per il rischio sistemico, *Positively green: Measuring climate change risks to financial stability*, giugno 2020.
ECB Banking Supervision Assessment of Risk and vulnerabilities for 2021, gennaio 2021.
ECB Banking Supervision: SSM Supervisory Priorities for 2021, gennaio 2021.
"Orientamenti", in *EBA*, 16 dicembre 2021, EBA/GL/2021/16.
"The hidden value of risk in banking", in *Accenture 2017 Global Risk Management Study*, 2017.
"The need for improved cyber resilience in euro area banks", in *BCE*, 15 maggio 2019.

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Breviaria Iuris *Più*

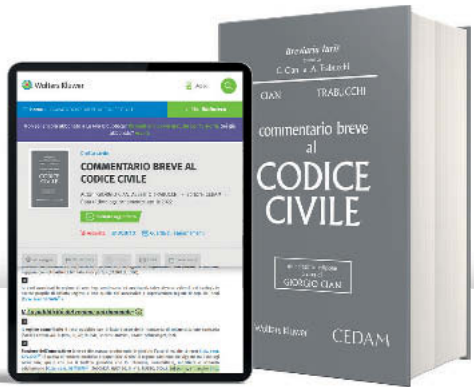
L'eccellenza di sempre.
Sempre *Più* digitale.

Y14OMCL

Breviaria Iuris *Più* è l'evoluzione dei celebri Codici commentati CEDAM. Unisce all'**eccellenza di sempre,** tutti i vantaggi dell'**innovativa versione online costantemente aggiornata.**

Scopri il **nuovo Commentario Breve al Codice Civile CARTA+DIGITALE** con aggiornamento.
Già scelto da migliaia di abbonati.

info.wolterskluwer.com/breviaria-iuris



Wolters Kluwer

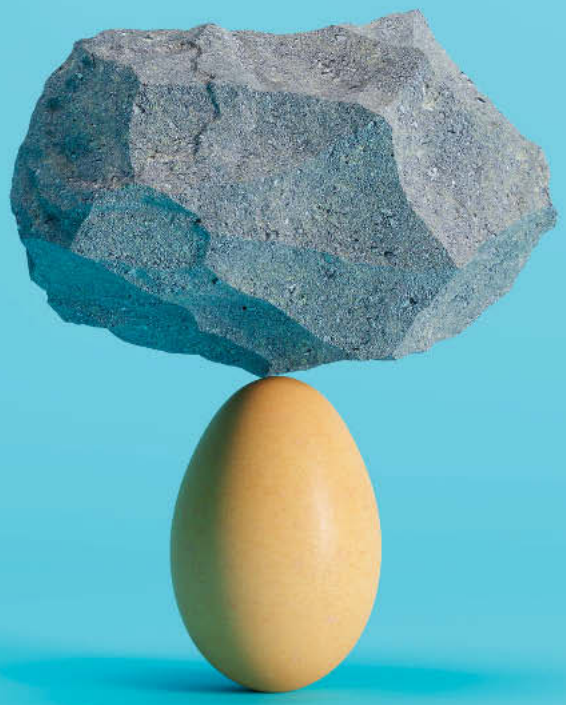
CEDAM

Numero Demo - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Wolters Kluwer

Y07ICL

TUTTO SOTTO CONTROLLO



One FISCALE

presenta Experta *Controllo di Gestione*

Experta Controllo di gestione è la più completa soluzione sul mercato dedicata ai consulenti d'impresa che vogliono acquisire competenze specifiche nella gestione dei processi aziendali, al fine di evitare il declino dell'azienda in termini di mancati investimenti, mancate operazioni e stati fallimentari. Experta Controllo di Gestione, ti guida attraverso le fasi del controllo di gestione grazie ad approfondimenti d'autore, check list, strumenti e modelli di calcolo.

Scopri di più su **info.onefiscale.it**

One|FISCALE FA GRANDE LA DIFFERENZA

Wolters Kluwer

L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

Torna al libro

CEDAM IPSOA UTET GIURIDICA il fisco ALTALEX